

〈論 文〉

現代日本の労務管理と労働組合運動 (7・完)

平 尾 武 久

目 次

- I 序—日本労務管理普遍性論の登場—
- II 労使一本化の進行と労務管理の「弾力化」
- III 「減量経営」体制と労務管理
 - 1. 雇用調整の展開と労務管理の「合理化」
 - (1)新日本製鉄の雇用調整と労務管理
 - (2)三菱重工業の雇用調整と労務管理
 - (以上 第8号)
 - 2. 能力主義管理の再編成と職場管理
 - (1)職能資格制度の導入と企業内教育訓練体制の整備
 - (2)職場小集団の編成と自主管理活動の浸透
 - (3)人事考課の制度化と昇進・昇格管理の強化
 - (以上 第9号)
 - 3. 「管理春闘」下の賃金管理とその変容
 - (1)日経連の賃金政策の変化と年功賃金体系の再編成
 - (2)賃金管理の展開と企業内賃金構造の特質
 - (3)職能給付構想と賃金管理の展開
 - (以上 第10号)
- IV 大企業体制の再構築過程における労務管理と労働組合
 - 1. 日経連・財界の80年代戦略
 - 2. 民間大企業における労務政策の特徴
 - 3. 企業主義原理の浸透と日本的経営の特質
 - 4. 労務管理の展開と企業内労使関係の矛盾
 - (以上 第11号)
- V 「日本型企业社会」の確立と労務管理の変化
 - 1. 「競争社会」の組織化と能力主義管理の徹底
 - 2. 「豊かな労働者」像と「労働なきコーポラティズム」
- VI ME技術革新の進展と労働能力管理の発展
 - 1. 労働内容の質的変化と中高年労働者の雇用管
- 理の変容
 - 2. 中高年労働者の「排出」と雇用管理の能力主義化 (以上 第12号)
 - 3. 企業内教育訓練の再検討と労働能率管理の刷新
 - (1)能力開発管理の提唱とその具体化
 - (2)自己啓発促進と新たな労働能率管理
 - (以上 第13号)
- VII 「労働の人間化」問題の台頭と労務管理の新展開
 - 1. 「労働の人間化」の再認識
 - 2. 「労働の人間化」の展開と職場小集団活動
 - 3. 「柔軟な異質化管理」と労務管理の変化
- VIII 企業内労使関係の「爛熟」と労働組合運動
 - 1. 賃金水準管理強化への組合への協力
 - 2. 雇用管理のフレキシブル化への組合の協力
- IX 結び (以上 本号)

VII 「労働の人間化」問題の台頭と
労務管理の新展開

1. 「労働の人間化」の再認識

これまでみてきたように、80年代に入ってからME技術革新の急進は、労働の質的変化をとめないながら、雇用管理の能力主義化とりわけ能力開発管理の提唱や労働能率管理の刷新を促した。同時に、それは、製造工業大企業を軸にME化に即応した新たな労働組織と柔軟な職場構造への改善を内実とする「労働の人間化」(Humanization of Work)あるいは「労働生活の質的改善」(Quality of Working Life—QWL)問題への関心を再び呼び起こした。

この事情について日本生産性本部は次のように述べている。「本部としては『労働の人間化』を生産性向上の担い手である産業人の労働生活全体の質的向上と考え、産業人の職業能力発揮の場である仕事のあり方、キャリア形成、ゆとりなど個々人の労働生活の充実について、公正と参加を基本に、産業人の主体性・生産性向上への企業行動、労働組合の役割機能に関する産業社会の一つのモデルになるものをつくりあげていきたい」と。¹⁾

こうして「労働の人間化」が一つの問題として浮上したのは、一方においては、民間大企業を中心とする急速なF A化、O A化による「労働の二極分解」、それにともなう中高年技能労働者や正規女子労働者の排出、企業内労働力構成の「男性化」「若年化」傾向が顕在化し、他方においては、全社的品質管理(Total Quality Control-TQC)による新たな生産性向上運動のなかで目標管理のもとにおかれた作業および事務職場が小集団活動にしっかり包摂されるという状況が恒常化したからにほかならない。そして、このTQCの展開過程においては、経営の戦略的統制の強化による、「タカ派」といわれる人減らしQC活動が顕在化するなかで、TQC自体、労働者にとってさまざまな矛盾を生み出す結果となった。

したがって、「労働の人間化」問題への関心の高まりは、それが多品種化に沿う工程の柔軟化に即した職場の作業改善の段階を越えた広がりを示したとはいえ、日本の民間大企業の強い競争力の根源でもある職場のありよう、とりわけ生産システムに人間労働を適合させるその仕方が依然として重要であることをあらためて認識させたのである。²⁾

ところで、80年代前半に「第2の波」を迎えたともいわれたこの「労働の人間化」問題

の台頭が、ME技術革新の展開による労働生産性の向上と高品質の実現、あるいは、労働観の変化や欲求の高度化への対応という点において日本のみならず先進資本主義国にほぼ共通した動向であったことはいうまでもない。すなわち、「労働の人間化」は、本来的には「主体である働く人びとの価値観や欲求を満たすものに、労働生活を変えてゆくこと」³⁾とされ、この「労働の人間化」志向が新たな観点から注目されるに至った。

つまり、それは、国際市場での企業間競争の激化、ME化の進展、就業形態の多様化、労働運動の後退、制限的労働慣行の改編、労働者意識の昂揚などを背景とする「労働における効率性(efficiency)・フレキシビリティ(flexibility)」の追求という新しい視座からの検討とそれを個別の企業レベルで具体化しようとした人的資源管理(Human Resource Management-HRM)への関心の高まりと軸を一にするものだったのである。⁴⁾

そうした「労働の人間化」をめぐる本質的な議論にクリアな問題を提起したのは、マイ

2) こうした観点を視野にいれて「労働の人間化」にアプローチしている論文としては、さしあたり、三原泰熙「労働人間化と労働組合―覚え書」『経営と経済』(長崎大学)第58巻第4号 1979年4月、高木清「『労働の人間化』の諸方策」村田稔編著『経営社会学』日本評論社 1985年、小山修「『労働の人間化』論と現代労務管理」木元進一郎博士還暦記念論文集『労務管理の基本問題』中央経済社 1987年、湯浅良雄「労働の人間化についての一考察」『愛媛経済論集』第7巻第2号 1988年1月、長谷川廣「『労働の人間化』(QWL)と新しい労働組織」中央大学企業研究所編『経営戦略と組織の国際戦略』中央大学出版部 1989年、赤岡功「労働の人間化の新段階」『組織科学』第24巻第4号 1991年6月、村田和彦「『労働の人間化』と『生産の合理化』」同著『生産合理化の経営学』千倉書房 1993年などをあげることができよう。

3) 稲上毅・佐藤博樹「仕事、個人そして『労働の人間化』」大原社会問題研究所編『労働の人間化―人間と仕事の調和を求めて―』総合労働研究所 1986年、228ページ。

1) 日本生産性本部『「労働の人間化」と生産性運動～労働生活の質向上と生産性～』(「労働の人間化」専門委員会報告書88) 1988年、はじめに。

ケル・K・ピオリとチャールズ・F・セーブルの著書『第二の産業分水嶺』（The Second Industrial Divide, N. Y., 1984）であろう。そのなかで、彼らは、「熟練工がさまざまな用途を満たす精妙な機械を使って、巨大であると同時に絶え間なく変化する市場の需要に応え、多種多様な製品を作り出す」⁵⁾「クラフト的生産体制」（craft production）を「大量生産体制に取って替わる技術発展のモデルでありうる」⁶⁾と把握したうえで、職場の労使関係（shop-floor industrial relations）を規定する可変性を備えた「柔軟な専門化体制」（Flexible Specialization）のもとでの「クラフト・モデル型職場コントロール」の復活に「労働の人間化」の現実的可能性を見いだした。そして、彼らは、「第二の産業分水嶺」に直面している今日、労働者の多能工化と企業内労使協調を実現したQC活動を内包する日本的生産システムのありようを「クラフト的原理に大きく依存した生産や労働管理体制」⁷⁾を成功に導いた事例として取り上げているのである。

このような新しい視点からのアプローチを試みたピオレ＝セーブルによれば、「いわば永続的革新を目指す一つの戦略」としての柔軟な専門化体制のもとでは、「製品設計者は、製品も工程も一緒に構想しうるぐらいの幅広い能力」が求められ、また、「生産労働者は、職務転換を迅速に行なえるだけの幅広い技術を身につける」だけでなく、「実際の製造過程で

必ず発生してくる諸問題を解決するために、設計者と協力できるだけの力を備え」なければならない。そして、それをつうじてはじめて労働者個々人のアイデンティティ形成の可能性が生まれるという。⁸⁾

したがって、ピオリ＝セーブルはあるべき選択肢をめぐって結論的に次のように述べている。「柔軟な専門化では、労働生活条件改善の長期的展望が開けてくる一現存の労使の組織間の力のバランスがこの体制への移行によってどう変わろうとも。大量生産は労働現場では魅力がない。現場の仕事の分類が大まかで、紛争の処理が現場に大幅に任されていて、大量生産体制では、労働者と経営者の間、および各部署の間で、敵対的で上下関係に基づいた関係が出来てくる。大量生産では分業が極度に進むため、仕事が単調になり、その結果、仕事が労働者としての誇りを奪うほどつまらなくなってしまうこともある。それに対して、柔軟な専門化の基礎は協力関係である。そして、製造工程がしばしば変化するために、クラフト的技術の価値が高まる。かくして、生産労働者の労働過程への知的参加が増え、その果たす役割が見直される。」と。⁹⁾

ピオレ＝セーブルによるこのような問題提起とその分析は、新たな生産体制としてのフレキシブル・スペシャライゼーションの拡張をつうじてその核心部分をなす仕事の組織と内容のなかにクラフト原理を再構築し、そこにジョブ・コントロール・ユニオニズムの克服と「労働の人間化」問題解決の方向を見い出そうとするものであった。つまり、大量生産体制に対置される「クラフト的生産体制」は、市場変動に対応し多品種少量生産を可能にする技術体系とりわけコンピュータ制御の汎用機、クラフト的熟練労働者とそれを基盤とする産業コミュニティによって特徴づけられ、

4) 岩出博『アメリカ労務管理論史』三嶺書房 1989年、石田英夫「日本企業の国際人事管理」松島静雄・中條毅・武澤信一・石坂巖編『現代労務管理の課題と展望』日本労働協会 1988年、原田実「人的資源管理と企業戦略」片山伍一古希記念『現代企業の支配と管理』ミネルヴァ書房 1992年、219-225ページ。

5) マイケル・J・ピオリ／チャールズ・F・セーブル、山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房 1993年、6ページ。

6) 同上書、37ページ。

7) 同上書、217ページ。

8) 同上書、349-340ページ。

9) 同上書、354ページ。

「労働の人間化」は、この「クラフト的生産体制」の現代的再生を前提条件とするものであるというのである。

それゆえに、「クラフト的生産体制」を最も典型的に保存し、キャリアの深さや仕事の境界の拡散性を中身とする「配置の柔構造」に裏付けられた「日本的経営」の内実は、「労働の人間化」を相当程度実現し、労働者の旺盛な勤労意欲を培ってきたとみなされたのであろう。実際に、日本生産性本部『労使関係白書—労使関係の新しいモデルを求めて—』(1984年)は、日本における「労働の人間化」に言及し、「仕事それ自体をつうじて労働者を組織統合するといった欧米の経営者が苦労して実現しようとした条件は、多くの日本の職場では、一般的には備わった条件として満たされていることが多いであろう」¹⁰⁾との評価を与えている。

とはいえ、ME技術革新のインパクトもあって戦略的組織改革やそれにとまなう職場の労使関係の新たな展開にとまなない「労働の人間化」もあらためて適切な位置づけを求められるに至ったことはいうまでもない。

2. 「労働の人間化」方策の拡張と職場の実像

ピオリ=セーブルは、日本をクラフト・モデルの職場コントロールをその概念と実践の両面で保存した国と評した。そこで、以上のような問題認識をふまえ、日本における「労働の人間化」の現実的展開のありように目を転じ、職場小集団活動の変化との関連でその特質に言及してみたい。

周知のように、80年代の日本では、「半自律的作業集団」(Semi-Autonomous Working Group)の形成を中心に「新しい作業組織」(New Forms of Work Organization)がM

E技術革新の過程で再編成され、「同時に勤労者の意識面においては、『ゆとり』や『働きがい』の内実を追求することにより、労働をより人間的なものにしよう」¹¹⁾とする動きが顕著になった。それは、アメリカ的な組織行動論(Organizational Behaviour)の影響もあって、モラルの維持・向上という観点から自己実現(Self-actualization)、職務満足(Job Satisfaction)、ジョブ・インボルブメント、モチベーションなどの概念を包摂した「職務拡大」(Job Enlargement)・「職務充実」(Job Enrichment)や「組織開発」(Organization Development)として実践的に試みられた。

ゆきつくところ、この「労働の人間化」方策は「現場における労働のあり方、作業内容の中に労働者の行動の規定因を見出し、その職務内容の変更をつうじて労働者の職務満足を高めよう」¹²⁾というものであったが、次第にその対象をホワイトカラー労働者にまで広げ、内容的にも職務再設計や弾力的職務行動を軸に能力開発、チーム・ワーク、経営参加なども含めたものへと拡張を遂げたのである。

とはいえ、ジョブ・コントロール・ユニオニズムが支配的な職場の労使関係を前提に仕事それ自体をつうじて労働者を組織に統合するという切実な要請をうけて、1970年代に「社会—技術システム論(Socio-technical System)」を生み出した欧米の「労働の人間化」の動きに比較して、日本では、「労働の人間化」そのものの意味合いに多くの曖昧さがともなっていた。日本生産性本部はその事情を次のように捉えた。すなわち、「組織の外に個人がおり、個人の目的と組織の目的を適合させることによって個人を組織に統合するという状況のもとで、個人の自立性が高まったのが、先進国で労働の人間化が必要となった背景で

10) 日本生産性本部『労使関係の新しいモデルを求めて』(1984年版労使関係白書) 263ページ。

11) 奥林康司『増補 労働の人間化—その世界的動向—』有斐閣 1991年、278ページ。

12) 同上書、13ページ。

あった」が、日本では、「あまりに『会社人間』であり過ぎる」ということもあって、個人を組織に統合するというよりも、むしろ、あらためて「生産性向上の視座のなかに『労働の人間化』」を適切に位置づけ、職場小集団活動による労働者への働きかけが「労働の人間化」方策の基本視点として重視された。その結果、「働きやすさや安全のため、また、労働者の仕事における自己実現のため、経営の短期的な利害とは独自」なものとして「労働の人間化」が構想されざるをえなかった、と。¹³⁾

したがって、日本における「労働の人間化」の新たな展開は、まぎれもなく労務管理としてのそのもつ意義あらためて強調し、働きぶりや職場のありようについて労働者が本来的にもっている欲求や仕事の改善への意欲を汲みとるという、「ハト派」の職場小集団活動をつうじて「労働の人間化」方策の精練化を推し進めるものとなった。

そして、その延長線上で、労働省人事・労務管理研究会組織活性化専門委員会報告（1986年）は、「個人と企業の目標の統合・調整を図りつつ、目標達成にむけての個人自律性を尊重することが、個人のやる気を引き出すために重要である」として、「労働者の自己実現を可能にし、そのモチベーションを維持

する」ために自律集団型組織編成を提唱するに至る。¹⁴⁾つまり、そこでは、「労働の人間化」に即した組織のあり方として、下部組織単位への責任・権限の分散化、組織単位の多機能化、組織単位内の役割分担の柔軟化と個人の広職域化、組織管理の柔軟性の確保、組織的決定への参加促進などが提起された。

ちなみに、こうした「労働の人間化」方策にいち早く着目した本田技研工業では、現場主義の経営を基本にすえた「統合OAシステム構想」にもとづいて、図VII—1のように中間管理層をなくして階層間を短縮し、この「組織の二極化」に対応する専門職制度によってグループやプロジェクトチームを運営するという人事制度や組織の改革が行われ、そしてまた、トヨタ自動車工業でも組織・人事制度の見直しと「組織のフラット（簡素化）」が実施されたことはよく知られている。¹⁵⁾

ところで、ここでいう「労働の人間化」の内実は、いうまでもなく、かつてリチャード・E・ウォルトンが示したQWLに関する8項目のうち、ニール・Q・ヘリックとM・マッコヴィが、「個性化の原理」(Principle of Individualism)にもとづくものとした、いわゆる「人的能力開発の機会」や「成長機会の持続と保持」の側面の高次の再現にほかならない。¹⁶⁾そして、日本企業は、それを肯定的に評価し

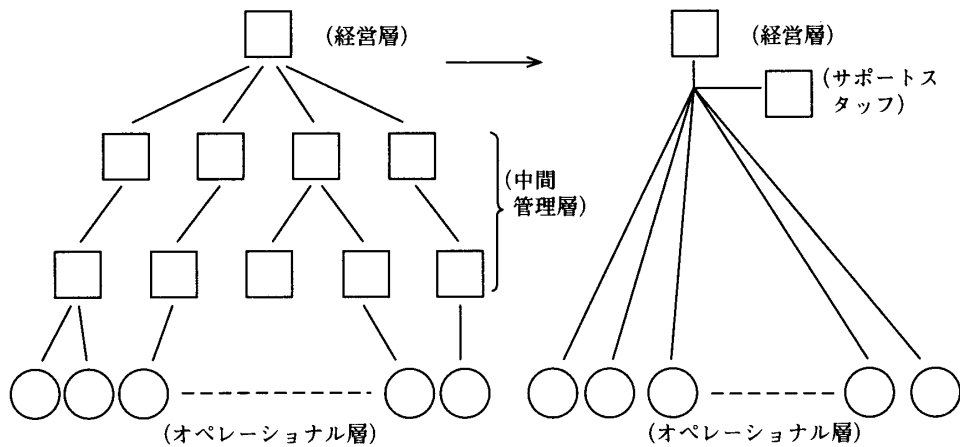
13) 日本生産性本部『1984年版労使関係白書』, 264-265ページ。なお、この点については次の文献を参照されたい。嶺学「日本における『労働の人間化』の動向とその特質」『社会労働研究』第28巻第3・4号 1982年、長谷川廣「日本における『労働の人間化』の展開」中央大学企業研究所編『日本の企業・経営と国際比較』中央大学出版部 1991年、奥林康司「日本における労働の人間化」佐護誉・安春植編著『労務管理の日韓比較』有斐閣 1993年、森田雅也「今日における労働の人間化の展開」『社会学部紀要』（関西大学）第24巻第2号 1993年3月。

14) 労働省政策調査部『企業活力の維持とこれからの人事・労務管理』（人事・労務管理研究会61年度報告）1987年、59-61ページ。

15) ホンダについては、杉原敏夫『ME化と職場における適応—ハイテック・ハイタッチをめざして—』ぎょうせい 1988年、41-42ページ、R・L・シュック、崎谷哲夫訳『ホンダ・ウェイ』ダイヤモンド社 1989年、トヨタについては、西田耕三『トヨタの組織革新を考える』産能大出版部 1990年、高木敏行『トヨタから課長が消えた』ごま書房 1990年、小林紀興『トヨタの大実験』詳伝社 1990年、門田安弘『トヨタの経営システム』日本能率協会 1991年、渡辺美宏『トヨタが日本を変える』につかん書房 1992年などを参照されたい。

16) 稲上毅「従業員と職場集団」間宏・北川隆吉編『経営と労働の社会学』東京大学出版会 1985年、80-83ページ。

図Ⅶ-1 ホンダの「組織の二極化」



（出所）杉原敏夫『ME化と職場における適応』ぎょうせい 1988年、41ページ。

たうえで職場のなかで生きがいを深めるシステムをいかにつくりあげるかという点に焦点を据えて積極的に展開しようとしたのである。

こうした新たな「労働の人間化」の実践的特徴は、日本型生産システムを支える作業組織（work organization）のフレキシビリティが強く求められるなか、それを保障するために主にコスト低減と労働生産性向上にかかわる職務再設計（Job Redesign）を軸に職場小集団活動のトータルシステム化との関連でとりあげられたことに見いだせる。（図Ⅶ-2）すなわち、「労働の人間化」方策は、課業を増やして仕事の内容に変化を与える職務拡大やまとまりある範囲に職務を拡大したうえで仕事に一定の完結性と権限・責任を与える職務充実、さらには、職務交替（Job Rotation）などを「数人から数十人の範囲で半自律的な集団を構成して、集団内の仕事の配分や管理を集団のメンバーにまかせるといった方法」¹⁷⁾をつうじて具体化されていった。

この内実を日本企業の人的資源管理システムの特徴として把握した石田英夫氏は、「日本

企業のHRMは従業員の動機づけと人間関係を、人材管理や組織管理よりも重視し」、しかも、「日本の組織の効率性は各人の自発的な、相互補完的職務行動の調整に大きく依存している」としたうえで、その結節点ともいえるべき職場小集団活動を、「人間主義的な職務や組織の考え方と平等主義的な資源の配分という組織風土に適合した慣行」として高く評価した。¹⁸⁾また、伊藤実氏もME化のもとでの作業員の多能工化の現実をふまえ、「生産現場主導型の職務編成への移行」＝「多層的職務委譲組織」形成のもとでの技術者と現場作業員との良好なコミュニケーションや職場小集団活動の意義を強調した。¹⁹⁾

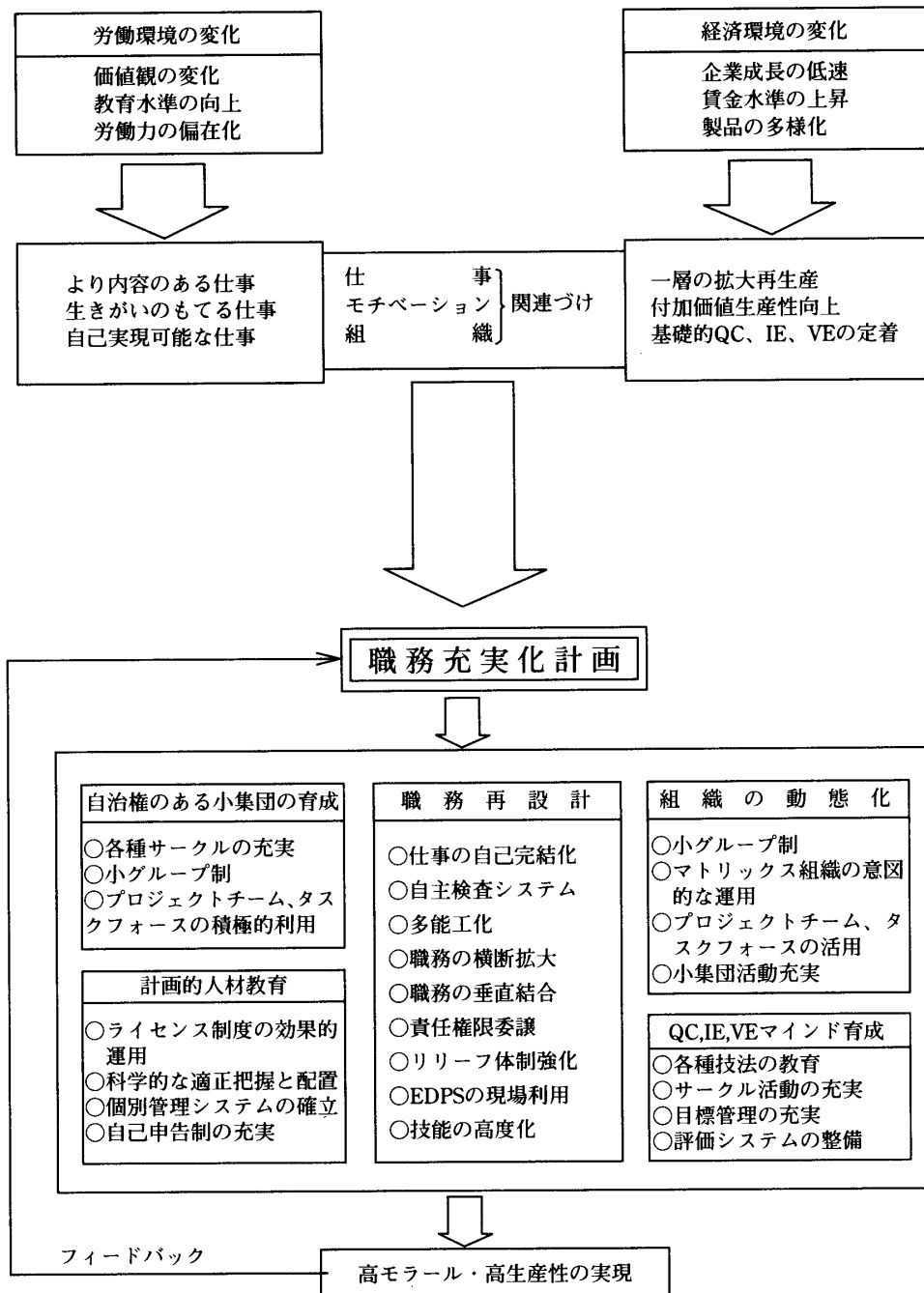
いいかえれば、その職場小集団活動は、それへの参加の実質的強制という職場の支配構造のうちに展開したとはいえ、少なくとも形式上は明らかに職務分類の幅広さや労働者の自主決定を尊重しそれを確保しようとする面

17) 小玉敏彦「組織における人間行動」安藤喜久雄・浦野和彦・小山田英一・小玉敏彦『産業社会学』学文社 1992年、12ページ。

18) 石田英夫「日本型ヒューマン・リソース・マネジメントー過程と構造」『日本労働協会雑誌』第285号 1982年12月、17-21ページ。

19) 伊藤実「技術革新の進展と多層的職務委譲組織」大原社研編 前掲書、151-152ページ、同『技術革新とヒューマン・ネットワーク型組織』日本労働協会 1988年。

図Ⅶ-2 小集団の育成をベースにしたトータル・システム



（出所）上田利男『小集団活動と職場の活性化』ぎょうせい 1988年、42ページ。

をもっていたがゆえに労働者に「受容」されたのである。

したがって、「労働生活の質的改善（造船、電機、自動車）研究会」の報告（1978-79年）では、各産業企業での労働生活の質的改善（Q

WL）の動向について、個々の労働者の「労働生活の質」が企業内外において著しく向上し、職務面の改善やジョブ・ローテーションも順調に進められたとの見解が示された。そこでは、「労働の人間化」方策は、総じて、労

表Ⅶ-1 従業員のモラルの維持・向上のための方策

(単位：％) (M. A.)

企 業 規 模	報 酬 を 改 善 ①	時 間 の 短 縮 ②	を 行 う の 短 縮 ②	福 利 厚 生 を 充 実 す る ③	作 業 環 境 を 改 善 す る ④	勤 務 地 を 希 望 で ⑤	賃 金 制 度 を 改 善 す る ⑥	昇 進 機 会 を 多 く ⑦	い ろ い ろ な ⑧	仕 事 を 任 せ る ⑨	能 力 を 発 揮 す る ⑩	研 究 実 施 機 会 の ⑪	参 加 機 会 の ⑫	経 営 方 針 の ⑬	明 確 化 の ⑭	小 集 団 活 動 ⑮	家 族 的 な 雰 囲 気 ⑯	雇 用 の 維 持 ⑰	実 数	
300人未満	53.6	15.5	34.8	36.2	3.9	39.6	24.2	24.2	69.6	54.6	53.6	23.2	44.4	39.6	15.5	14.0	207			207
300～1000人未満	46.3	18.3	34.1	34.1	7.3	48.6	15.9	43.9	61.5	55.5	66.5	16.5	39.6	47.6	9.1	18.3	164			164
1000～3000人未満	48.3	17.2	37.1	29.3	10.3	38.8	24.1	55.2	69.0	79.3	69.8	20.7	56.0	58.6	10.3	25.9	116			116
3000～5000人未満	45.9	16.2	35.1	32.4	5.4	48.6	21.6	48.6	75.7	75.7	64.9	18.9	40.5	54.1	8.1	29.7	37			37
5000人以上	39.0	14.0	41.0	32.0	11.0	46.0	10.0	52.0	64.0	93.0	72.0	17.0	50.0	51.0	12.0	39.0	100			100
合 計	47.9	16.4	36.1	33.4	7.2	43.6	19.4	43.2	66.8	66.9	63.4	19.7	45.9	47.9	11.8	22.3	629			629

① 賃金・ボーナス等、金銭的な報酬を改善する

⑦ 能力を発揮できる仕事をさせる

② 週休2日制等労働時間の短縮を行う

⑧ 教育研修の機会を充実する

③ 勤務地を従業員の希望に合わせる

⑨ 経営参加の機会を拡充する

④ 管理職昇進の機会を多くする

⑩ 経営方針・計画を明確化する

⑤ いろいろな仕事を経験させる

⑪ 小集団（グループ）活動を充実、強化する

⑥ 権限を与え、仕事を任せる

⑫ 家族的な雰囲気維持を図る

(出所) 労働大臣官房調査部『日本の雇用慣行の変化と展望』(調査編) 大蔵省印刷局 1987年、92ページ。

表Ⅶ-2 職場における満足度

(単位：％)

項 目	かなり 満 足	まあ 満 足	やや 不 満	大いに 不 満	どちら ともい えない	不明	計	実 数
今の仕事	7.9	53.2	24.3	6.4	7.7	0.5	100.0	4142
職場での自分の地位	5.9	51.0	21.8	4.2	16.4	0.7	100.0	4142
月々の賃金	3.1	31.0	42.0	19.2	4.1	0.6	100.0	4142
今の会社	8.2	47.7	28.2	8.5	6.8	0.6	100.0	4142
職場の人間関係	10.3	56.1	20.9	5.7	6.3	0.7	100.0	4142

(出所) 表Ⅶ-1と同じ、137ページ。

務管理の一手法としてのTQCがもたらした職場の諸矛盾を調整する機能を果たしたと評価されたのである。²⁰⁾

そして、その後のいくつかの調査研究がそうした「労働の人間化」の現実をうかがわせる結論を導いている。例えば、労働大臣官房政策調査部『日本の雇用慣行の変化と展望』

(1985-86年調査、1987年)は、従業員のモラルの維持・向上のための方策として、賃金・労働時間・昇進管理よりも、能力を発揮できる仕事をさせる、権限を与えて仕事を任せる、教育研修の機会を充実するといった労務管理を重視する企業が増大したこと、(表Ⅶ-1)労働者の方も賃金を除いては現在の職場に満足していることを明らかにした。(表Ⅶ-2)

また、日本生産本部「労働の人間化」専門委員会報告「労働の人間化」と生産性運動—労働生活の質向上と生産性(1987年調査、1988年)によれば、ホワイトカラー職場の現状について、労働者は、「職場のゆとり」がないという批判的心情を抱きつつ、「助け合いや

20) 武沢信一「造船産業における労働生活の質的改善(QWL)の動向」『日本労働協会雑誌』第232号 1978年7月、59-71ページ、同「電機産業における労働生活の質的改善の動向」『日本労働協会雑誌』第236号 1978年11月、67-82ページ、同「自動車産業における労働生活の質的改善の動向」『日本労働協会雑誌』第240号 1979年3月、53-69ページ。

表Ⅶ－3 現在の職場についての評価

あなたのいまの職場についてお聞きます。以下のそれぞれについて、該当するものを選んで下さい。

a) 職場の人間関係	①大変よい 11.2	②よい 37.0	③ふつう 36.6	④多少問題がある 12.1	⑤問題がある 2.9
b) 仕事上の助け合いや 教え合い	①よく行われている 42.3	②時々はある 46.0	③あまりない 10.0	④行われていない 0.9	
c) 職場の仲間意識	①強い 13.5	②やや強い 28.6	③ふつう 46.4	④やや弱い 8.8	⑤弱い 2.5
d) 昇進競争の雰囲気	①強い 2.0	②やや強い 8.7	③ふつう 62.3	④やや弱い 16.7	⑤弱い 9.8
e) 職場外での付き合い	①活発 7.6	②やや活発 17.5	③ふつう 50.7	④やや不活発 17.1	⑤不活発 6.8
f) 職場のゆとり	①ある 2.7	②ある方だろう 19.3	③ふつう 39.6	④あまりない 30.3	⑤ない 7.7

（出所）日本生産性本部「労働の人間化」専門委員会報告書88号，1988年，52ページ。

教え合いがおこなわれている」ことを肯定的に評価し、(表Ⅶ－3)あるべき職場イメージとしては、「思ったことを自由に言い合える職場」「お互いに学び合い、助け合える職場」「指令・命令関係や仕事の分担がはっきりした職場」「各人がもっと大きな権限や責任が与えられた職場」があげられ、職場が「よい仕事をするための場」としてしっかり位置づけられている。(表Ⅶ－4)

これらの調査結果は、いずれも「労働の人間化」が確実に進展していることを示唆するものであった。しかも、職場のありようをめぐるこうした事実発見とともに見逃してはならない重要な点は、80年代に入り、労使協議制が労使間のコミュニケーションを強化するものとして労使双方からいっそう肯定的に捉えられていたことである。

1984年の労働省「労使コミュニケーション調査」によれば、民間大企業の83.7%が職場小集団活動によってコミュニケーションの円滑化と従業員の連帯感を高めているという。日本生産性本部『雇用安定、労使協議制、公正配分の現状について』（1985年）や同『労働組合の現状診断と将来展望』（1987年）では、人事管理者のみならず組合リーダーも労使のコミュニケーションの重要性を意識しているこ

とが指摘された。そして、労働大臣官房政策調査部編『日本の労使コミュニケーションの現状』（1990年版）によれば、従業員5,000人以上の民間大企業では、今後の施策として労使協議制（66.1%）、職場懇談会（52.2%）、小集団活動（53.2%）などが考慮された。(表Ⅶ－5)

「労働の人間化」の展開過程におけるこうした職場の労使関係の現実とは、この時期の「労働の人間化」方策の特質を把握する視点から注目しておく必要があろう。というのは、「労働の人間化」は、職場の労使関係のなかで、基本的には、職場小集団活動や自主管理活動における民主的なリーダーシップや意思決定への労働者の協議・参加をつうじてテイラー主義の緩和と解消を推し進め、総じて、労使協議制の機能による労使のコミュニケーション強化にほぼ成功したと評価されるに至ったからである。

しかし、製造業大企業を中心にME技術革新を内包した「減量経営」の推進過程において、「労働の人間化」方策にも経営側による戦略的コントロールの色彩が強まるなかで職場小集団活動はいわゆるTQCの展開にまで高められ、その過程では、職場小集団活動の自主性・自発性が次第にゆがめられ、労働者に

表Ⅶ-4 あるべき職場イメージ

(あなたの企業でのこれからのあるべき職場イメージ) あなたは、これからの「あるべき職場」の構成要素という点で、以下の内容はそれぞれの程度重要だとお考えでしょうか。

a)～k)のそれぞれについて該当するものを選んで下さい。

	1)大変重要だ	2)ある程度重要だ	3)あまり重要でない	4)重要でない	不明
a) 年齢や勤続年数が重みをもつ職場	2.1	44.3	43.3	9.6	0.6
b) プライバシーが尊重される職場	25.8	53.5	17.0	2.9	0.8
c) 思ったことを自由に言い合える職場	61.9	34.8	1.8	0.5	0.9
d) 指示・命令関係や仕事の分担がはっきりした職場	44.0	48.2	6.3	0.6	0.8
e) 仕事だけの関係に限定された、人間関係に煩わされない職場	11.7	46.2	33.3	7.6	1.1
f) お互いに学び合い、助け合える職場	55.1	39.5	4.2	0.6	0.7
g) 従業員が必要に応じて集まれるようなプロジェクト型の職場	35.1	51.3	11.6	1.3	0.8
h) 各人にもっと大きな権限や責任が与えられた職場	27.0	62.2	9.1	0.7	1.0
i) 仕事が出来さえすれば、それだけでリーダーになれるような職場	3.2	27.2	50.3	18.8	0.6
j) 従業員一人一人の意向がもっと大事にされる職場	27.2	61.2	9.9	1.1	0.6
k) 有能なリーダーがみんなをぐんぐん引っ張っていくような職場	28.2	56.2	13.4	1.7	0.5

(出所) 表Ⅶ-3と同じ。

表Ⅶ-5 今後重視する労使コミュニケーション施策別事業所の割合

M. A. (%)

企業規模	計	労使協議制度	職場懇談会	小集団活動	提案制度	自己申告制度	苦情処理制度	従業員意識調査	社内報等	その他
計	100.0	41.7	55.8	41.5	47.6	34.3	15.8	26.1	20.0	3.9
5,000人以上	100.0	66.1	52.2	53.2	31.9	44.0	13.3	21.7	21.7	3.3
1,000～4,999人	100.0	61.4	42.8	47.5	50.6	50.3	12.1	27.8	28.0	1.9
300～999人	100.0	50.5	52.0	47.2	49.3	38.2	14.0	25.0	33.4	1.3
100～299人	100.0	33.9	60.2	41.2	51.8	33.0	14.7	28.9	19.4	4.2
50～99人	100.0	26.6	60.3	32.0	49.1	24.0	19.6	25.8	10.3	5.8

(出所) 労働大臣官房政策調査部編『日本の労使コミュニケーションの現状』(1990年版), 25ページ。

とって矛盾した結果が生み出されるという状況がもたらされたことも事実である。

ひるがえって、それを労働組合の観点から見た場合、現実に職場から疎外されている労

働組合が、その沈黙を脱してこの「労働の人間化」の諸方策をめぐる職場小集団活動のありようを真正面から受けとめ、そこで『「ハト派」のQC活動に潜む労働の人間化の要求を

すくいあげつつ、人間労働に生産システムを適合させていくような労働改革の試みにチャレンジし、日本的経営を支えている労働生活の質にメスを入れていく」²¹⁾可能性が十分あり得たといえよう。

つまり、そのことは、熊沢誠氏が期待をこめて指摘したように、労働組合の職場活動の再生によってQC活動を「労働者的に変成されたもの」²²⁾にまで高め、その延長線上で「労働運動が仕事の手順や仕事のスピードや労働者の配置など一それまでは経営者が決定権をもつとされていたもの一に、自治または団体交渉をひろげてゆく。あるいは、いままでせいぜい労使協議のテーマであった『管理運営事項』を団体交渉の対象に変え」²³⁾ていくような原点思考の労働組合機能の模索が求められていたのである。

それだけに職場の労使関係の現実を直視した経営側は、自ら重視してやまない「労使の協力と協議」の実態において、依然として、「新たな課題への対応を誤れば新たな『対立的』労使関係が噴出する可能性は残されている」²⁴⁾との認識をもっていたから、「労働の人間化」の取り組みについても、基本的には、職務構造を職場の交渉や協議で決定することを峻拒しあらためてそれを職場作業集団内での職制の意志とその責任において追求していく枠組みを定置する役割を与えたといっても過言ではない。

したがって、民間大企業における労務戦略

が「人材のハイブリッド（異種配合）化とハイテク化をすすめ、人と仕事のハイ・マッチに努めながら、人材の育成と能力（あるいは実績）に見合った処遇を徹底させていく」²⁵⁾方向に転換していくほどに、「労働の人間化」の展開には、それを媒介として企業内労使関係の成熟＝「職場安定帯」の維持をいっそう強固なものにしようとする経営側の思惑が色濃くこめられていったのである。

そして、この「労働の人間化」への積極的取り組みを打ち出した労働組合の行動様式が、その過程において、政策推進労組会議、全民労協、全民労連（連合）を生み出した結果、民間大企業は、「労働力の使用に関する制約、さらに労働市場の硬直性といったものから」²⁶⁾完全な自由を獲得しただけに、この「日本型ネオ・コーポラティズム」の形成を基盤とする「労働の人間化」の動向は、J・H・ゴールドソープが指摘したように「新たな労働力の給源を開発することと併せて、経営者による『新しい』生産方法や雇用関係の創造とその促進一それらは労働問題の発生を回避したり、和らげたりするのに役立つ一といった」²⁷⁾デュアリズムを固定化し、個別企業の枠をこえた多様な雇用形態の展開を軸に労務管理構造のフレキシブル化を促すことになったのである。

3. 「柔軟な異質化管理」の具体化と労務管理のフレキシビリティ

以上のような「労働の人間化」にともなう職場のありように対応して、ME化による仕事内容の高度化・専門化・個性化の進行とそ

21) 高橋祐吉「『企業社会』のゆくえと労働者」加藤哲郎・伊藤正直・高橋祐吉・田端博邦・寺西俊一『これからの日本を読む一現代社会入門一』労働旬報社 1987年、119-120ページ。

22) 熊沢誠『新編 日本の労働者像』（ちくま学芸文庫）1993年、133ページ。

23) 熊沢誠『民主主義は工場の門前で立ちすくむ』（現代教養文庫）1993年、118ページ。

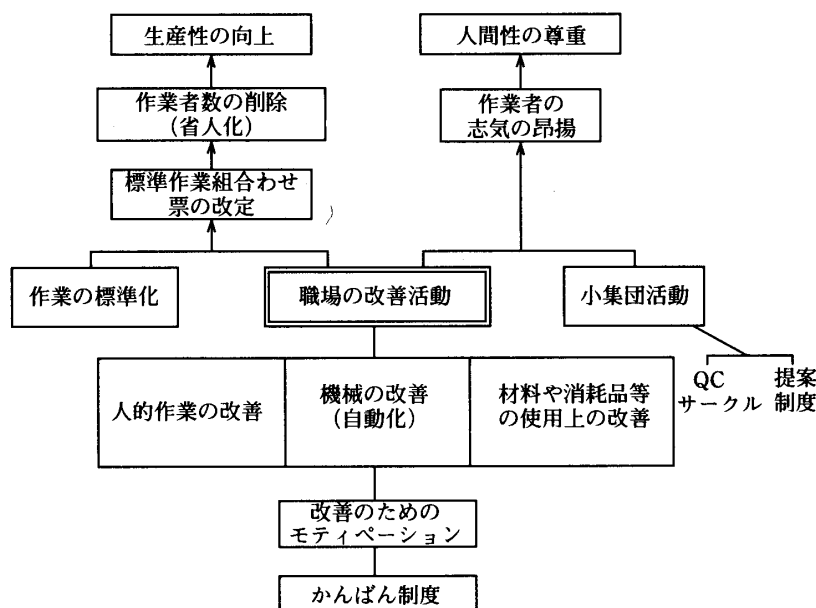
24) 日本生産性本部「労働の人間化」専門委員会報告書88号、6ページ。

25) 稲上毅『転換期の労働世界』有信堂 1989年、8ページ。

26) J・Hゴールドソープ編 稲上毅・下平好博・武川正吾・平岡公一訳『収斂の終焉一現代西欧社会のコーポラティズムとデュアリズム』有信堂 1987年、29ページ。

27) 同上書、28ページ。

図Ⅶ-3 改善活動のフレームワーク



(出所) 門田安弘『トヨタシステム』講談社 1985年、238ページ。

れにともなう労働市場の柔軟化とりわけ内部労働市場にかかわる「人材調整システム」の積極的展開がみられたのである。

こうしてみると、日本企業における「労働の人間化」の新たな動向に決定的に影響を及ぼしたのがME技術革新であったことは容易に理解できる。例えば、自動車産業におけるME化の過程は、図Ⅶ-3のような各職場での自主的な改善活動によって「生産性と人間性の衝突という問題」の解決を促した。とはいえ、結局のところ、それは、トータルシステムの効率性確保を優先して個人主義の行きすぎを抑制せざるを得なかった。²⁸⁾

したがって、トヨタ自動車工業では、その生産システムを順調に機能させるために、内部労働市場における人材調整＝核となる正規従業員の配置の柔軟化、周縁労働力のフロー化、能力主義的なキャリア管理、労働時間管理の弾力化、さらにはホワイトカラーを含め

た賃金管理の職能給化などを内実とする労務管理構造のフレキシブル化が図られたのである。²⁹⁾

このような事態のもとで、日経連・財界の「労働の人間化」観は、「職場段階での作業環境、作業方法の改善だけを意味するものでなく、生産性運動の担い手を中心にしたトータルな問題を視野に入れたもの」³⁰⁾として位置づ

29) この点については、猿田正機氏の一連の研究論文がその実態を明らかにしている。猿田正機「自動車産業と労働時間管理—トヨタ自動車を事例として—」『現代企業における技術と経営の展開』森山書店 1987年、同「自動車産業と労務管理」『日本的経営の再検討』千倉書房 1990年、同「日本的労務管理と労務対策—トヨタ自動車の事例—」『労務管理の生成と展開』(小林康助教授還暦記念論文集) ミネルヴァ書房 1991年、同「仕事意識の変化と労務管理」『激動期の日本労務管理』(木元進一郎博士還暦記念論文集 第2集) 高速印刷出版事業部 1991年、同「トヨタの労務管理」愛知労働問題研究所『変貌する世界企業 トヨタ』新日本出版社 1994年。

30) 日本生産性本部「労働の人間化」専門委員会報告書88、9ページ。

28) 門田安弘『新トヨタシステム』講談社 1985年、236-238ページ。

けることを強調した。すなわち、先の日本生産性本部『「労働の人間化」専門委員会報告書88』によれば、「労働の人間化」は、具体的には「働きがいのある仕事」「参画感のある職場」「フレキシブルで公正な処遇制度」などの実現を課題とするに至った。しかも、同時にそれは、「生産性運動の実践母体の一方のパートナー」である労働組合による労使協議制・各レベルにおける労使協議の場・職場の三者の相互補完的ネットワークづくりを不可欠の条件とするものであった。

それが、いわゆる「ユニオン・アイデンティティ」（U I）運動開始の契機となり、それ自体その後の展開過程で限りなく民間大企業の「コーポレート・アイデンティティ」（C I）戦略に即応し、労働組合無用の論理を潜在的に広めていく様相を呈しはじめたといっていよう。

例えば、三菱電機労働組合は、表Ⅶ－6のような理念と目標にそって、労働組合の役割と存在意義の再確認、組織運営や活動内容の見直し、組合員の参加意識の回復、組合イメージの改善と親しみやすさの向上などを目的にかかげて、1989年1月から「ゆとりあるラ

イフスタイルをめざすヒューマンネットワーキング」をスローガンに「U I キャンペーン」に取り組んだ。³¹⁾その際、「労働組合は賃金闘争や労働条件維持・向上のためにあるという固定的なスタートをしないことが大切だ」³²⁾とされた。このような大企業組合の発想とその政策は、U I 運動をひたすらC I 活動のなかに埋没させる仕組みをつくりあげようとするものにほかならなかった。

こうして、戦略的労務政策の焦点は、次第に「職場に労働者を合わせ」ようとする「労働の人間化」方策と、労使一体化をいっそう推進しようとする大企業組合のユニオン・アイデンティティ運動支援策とにおかれることになった。したがって、民間大企業では、「労働の人間化」の新たな動向をふまえ、「ゆとりのもてる仕事ぶり、情報交流・アクセシビリティの高度化、査定選抜より自由選択を重んじた人材育成と教育訓練、自律的で開かれた職場、そして公正で納得のいく処遇」³³⁾を重視した、いわば労働者の個性化管理に軸心をおく「柔軟な異質化管理」が新たに打ち出された。

その背後には、属性主義にもとづく層別一括平等主義的管理が現代的な人事戦略として機能しえないとの経営側の認識があったことは否めない。とはいえ、それが、内容的には組織の柔軟化にともなう正規従業員数の抑制と頻繁な移動、分配格差の拡大など総じて平等主義からの離反をとまなうものであったがゆえに、「異質化管理」の浸透によって「人材を潰し、職場の活性力を殺ぎ、いい仕事ができる条件を奪い去っていく」³⁴⁾のではないか、あるいはまた、「結果の平等主義ルール」への

表Ⅶ－6

〈活動理念〉

私たちは、主体性を生かした幅広い活動に取り組み、生活の総合的な向上や、豊かな人間社会の創造に努力し、働く者の幸せを追求します。

〈活動目標〉

1. 家族・家庭を重視し、幸せな家庭、豊かでゆとりのある生活を求めます。
2. 会社生活を通じ、職業人としての能力の発揮に努め、自己実現をめざす環境づくりを進めます。
3. 生活の維持・向上の基盤である企業および産業の永続的發展を求め、雇用の安定をはかります。
4. 政策・制度課題の取り組みによる社会環境の改善と、平和で民主的な社会の実現をめざします。

（出所）奥井礼喜「事例にみる組合変身」『経営者』515号 1989年12月、59ページ

31) 奥井礼喜「事例にみる組合変身」『経営者』第515号 1989年12月、59-60ページ。

32) 同上論文、62ページ。

33) 稲上毅、前掲書、48ページ。

34) 稲上毅、前掲書、45ページ。

道をさぐる労働組合による職場闘争の再生を招くのではないかという経営側の懸念は依然として払拭されなかった。

「柔軟な異質化管理」がもつこの潜在的危険性について、稲上毅氏は次のように指摘する。「正規従業員の労働世界に関して、いま多様な形をとって『現象的』異質化の高まりが見られる。しかしなお、『本源的』異質化に劣る。そのかぎりでは、平等問題の重みから解放されてはいない。この異質性の二次元を取り違えると、モラルの低下、職場の人間関係の悪化、良質な労働力の自発的転職など働く者の『静かな』抵抗を惹起する可能性がある。」と。³⁵⁾

以上のことから明らかなように、「柔軟な異質化管理」は、80年代半ば以降いわゆる人事トータルシステムの設計という新たな装いのもとに具体化され、その柔軟な効率的人事制度として運用されることになった。すなわち、それは、正規従業員を対象に「基本的には賃金体系の是正という狭い視野にとどまらず、人事管理体系全体を俯瞰した取り組みを行うこと、学歴、年功指向への傾斜・回帰がなされないように」³⁶⁾配慮しようとしたところにその特徴があった。

そこには、「一方的な『選択淘汰』の強化でもなければ、それに対抗する『終身雇用・年功賃金』の墨守とも異なった内容」³⁷⁾が盛り込まれ、人材の多様な採用・育成配置管理、図VII—4のようなキャリア・ツリー(Career Tree)による昇進管理、賃金管理における年功的平

等主義の修正による賃金配分ルールの見直しといった新たな施策がこめられていた点に注目しておく必要がある。そして、その展開から窺えるごとく、「異質化管理」には、従来の画一的な人事システムから適性主義・多元的能力主義にもとづく人材調整システムへの編成替の意図と同時に、労使一体による企業内労使関係成熟への企業側の思惑がこめられていたのである。

こうして、80年代のME技術革新の進展とともに提起された「異質化管理」の展開は、職場小集団活動に内在的に介入して職制支配をチェックし労働者間の激しい競争に規制を加えるような労働組合の職場活動再生の芽をあらかじめ摘み取ることでできる新たな労務政策の確立を示唆するものであったといつてよい。いいかえれば、それは、いわば「一括管理」による平等主義的処遇から業績主義に依拠する「公正」処遇ルールの適用への変化を促すことによっていっそう厳しい差別選別の能力主義管理を浸透させようとする試みにほかならなかった。

そして、平準化ルールにもとづく平等主義的処遇への日本人労働者の志向をふまえ、この「異質化管理」は、それを具体的レベルで支える無規定的な人事考課の日本的ありようを精練化しながら企業と労働への労働者の深いコミットメントを実現したのである。

VIII 企業内労使関係の「爛熟」と労働組合運動

1. 賃金水準管理強化への組合の協力

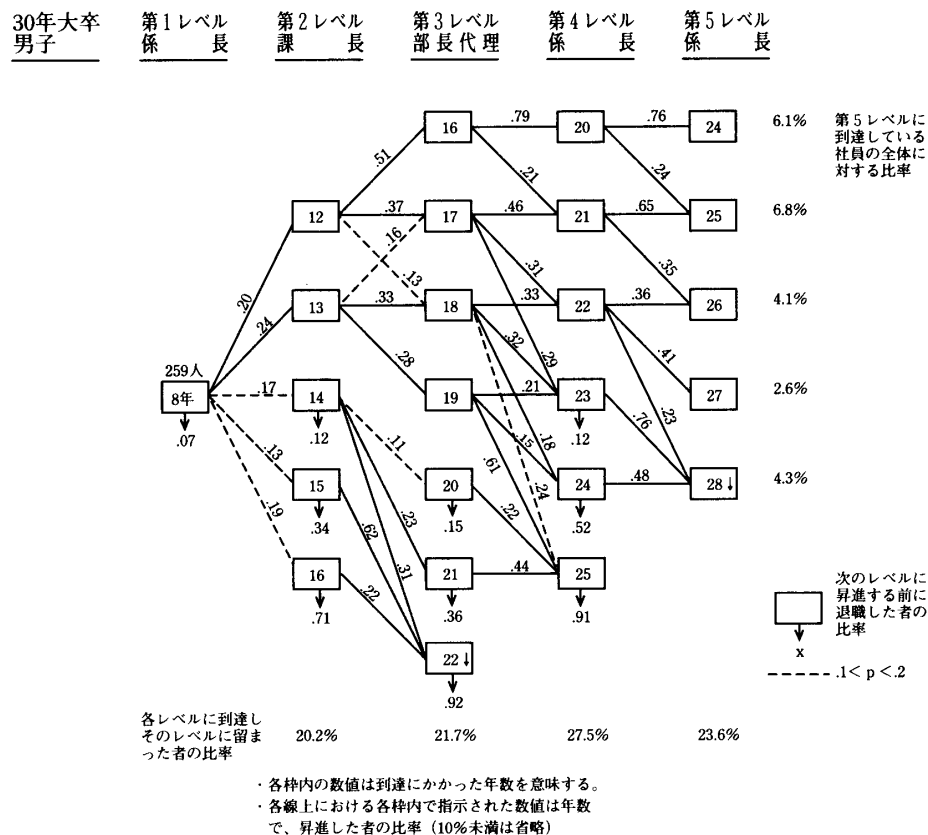
以上みてきたような労務管理の展開を具体的に主導した日経連は、80年代をつうじて、一貫して民間大企業労使の共通の認識と行動を高く評価し、その労使一体的姿勢に裏付けられた企業内労使関係の安定こそが日本人労働者の階級意識の希薄さとそれに規定された柔軟な社会構造の礎であることを強調した。

35) 稲上毅、前掲書、66ページ。

36) 日経連、『賃金交渉の手引き』(1986年版)日経連弘報部、91ページ。

37) 稲上毅、前掲書、48-49ページ。なお、この点については次の文献を参照されたい。労働省『企業の人材調整システムに関する専門委員会報告書』1988年、佐藤博樹「人事管理の複線化・多様化とQWLの行方—異質化管理の確立を—」『日本労務学会年報(第18回大会)』1988年。

図Ⅶ-4 メーカーA社における Career Tree



（出所）花田光世「人事制度における競争原理の実態—昇進・昇格のシステムからみた日本企業の人事戦略—」『組織科学』第21巻2号 1987年9月, 46ページ。

そして、1988年の日経連労働問題研究委員会報告は、「企業別組合を基本とする日本の労使関係の中で企業労使のあり方は今後ますます重要になろう。折しも企業は、国際化、技術革新の進展、雇用形態の多様化など、まさに変革の時代を迎えており、労使いずれの立場からみても企業労使がその真価を発揮しなければならないときといえる」と述べ、³⁸⁾また、89年の同報告も、「企業別労使関係を中心とする日本の労使関係にあつては、相互の立場の理解を深めるとともに、雇用の安定、人間中心の経営のあり方、さらには企業の発展とそ

の成果の適切な配分等については、賃金・時短の望ましいあり方も含めて、常に労使の真剣な議論が必要とされるところである」と明言したのである。³⁹⁾

ところで、日経連のこのような自信と余裕に満ちた発言の背後に、82年の全日本民間労働組合協議会（＝「全労協」）の発足から87年の全日本民間労働組合連合会（＝「連合」）の結成を経て89年11月の日本労働組合総連合会（＝「新連合」以下「連合」という）成立に至る過程における、いわゆる「管理春闘」の浸透・定着があったことはいうまでもない。

38) 日経連『労働問題研究委員会報告-真の先進国への脱皮を目指して-』1988年1月, 42-43ページ。

39) 日経連『労働問題研究委員会報告-真の豊かさの実現のために-』1989年1月, 50ページ。

87全民労協春闘では、造船重機労連の有村委員長が第31回中央委員会で明らかにしたごとく、「経営が極度に悪化した場合、労務費を許される範囲で抑制し、雇用維持の優先を否定するものではない」⁴⁰⁾という組合側の賃金自粛論が全面に押し出されるなかで、「日経連の最終目標ともいわれた定昇中心回答に移行し、「ベア・ゼロ時代の幕開け」が告げられたのである。(表Ⅷ-1-A, B)

JC 中村委員長の発言はそれを象徴するものであった。すなわち、「回答水準は要求の趣旨、職場組合員の生活向上にかけける期待などからして十分なものとはいえず不満である。しかし、大詰めの段階で貿易摩擦、円急騰など当初の予測をはるかに超える情勢悪化のなかで回答はそれぞれが精一杯努力したものであると受け止めている。」と。⁴¹⁾この観点は、賃金抑制路線をとる運動潮流のいっそうの浸透を

表Ⅷ-1-A 1987年民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況(加重平均)

産 業	集 計 企業数	平 均 年 齢	現 行 ベ ー ス	要 求 額	妥 結 額	賃上げ率	(参 考) 1986 年		
							社 数	妥 結 額	賃上げ率
	社	歳	円	円	円	%	社	円	%
1 鋁 山	5	36.2	203,018	10,726	4,646	2.29	6	6,357	3.13
2 建 設	4	38.5	365,973	15,038	14,722	4.02	—	—	—
3 食料品・たばこ	19	38.5	245,616	15,120	9,435	3.84	19	11,061	4.64
4 織 維	21	33.9	203,406	11,620	6,705	3.30	22	8,327	4.22
5 紙・パルプ	11	39.3	236,486	14,853	7,774	3.29	12	10,673	4.68
6 新聞・印刷	7	35.5	266,807	25,055	12,538	4.70	6	11,562	5.09
7 化 学	45	36.2	242,659	13,830	9,334	3.85	49	11,348	4.81
8 石油製品	7	37.6	242,621	15,257	7,148	2.95	7	10,260	4.51
9 ゴム製品	4	38.8	245,884	12,687	7,257	2.95	4	10,067	4.20
10 セメント	5	38.7	234,969	18,408	8,100	3.45	5	9,800	4.35
11 鉄 鋼	14	40.6	241,573	4,370	3,939	1.63	15	6,497	2.74
12 電 線	6	36.3	215,463	12,340	7,178	3.33	6	8,923	4.27
13 機械金属	27	36.7	234,212	11,899	7,453	3.18	28	9,754	4.28
14 電気機器	27	32.6	209,188	11,561	7,546	3.61	28	9,789	4.84
15 造船	6	39.6	239,653	6,400	3,900	1.63	7	5,435	2.32
16 車 両	2	41.0	219,492	8,000	5,395	2.46	2	7,200	3.26
17 自 動 車	9	34.7	224,010	11,237	7,501	3.35	9	10,248	4.73
18 卸・小売	25	30.5	231,619	13,146	9,986	4.31	24	12,251	5.39
19 証 券	4	28.7	213,265	—	8,702	4.08	4	10,314	5.10
20 陸 運	18	39.5	245,450	18,918	9,669	3.94	18	11,536	4.85
21 放送・通信	3	37.7	237,635	18,800	11,527	4.85	3	13,046	5.75
22 電 力	9	34.0	251,263	13,000	9,850	3.92	9	11,600	4.75
23 ガ ス	3	36.6	248,358	14,300	9,794	3.94	3	11,572	4.79
24 サ ー ビ ス	5	31.0	213,779	15,767	9,863	4.61	—	—	—
平 均	286	35.7	232,118	12,861	8,275	3.56	286	10,146	4.55

(注) 1. 調査対象は、原則として東証又は大証1部上場企業のうち、資本金20億円以上、従業員1,000人以上の企業であって、労働組合がある企業である。

2. 要求額については、具体的な要求額が把握できた278社について算出した。

(出所) 早川征一郎「87春闘-妥結と総括」『大原社会問題研究雑誌』第344号 1987年7月、16ページ。

41) 『日本経済新聞』(1987年4月8日)。この点については、早川征一郎「87年の春闘の特徴と総括」『大原社会問題研究所雑誌』第344号 1987年7月を参照されたい。

40) 『週刊労働ニュース』(1987年3月2日)

表Ⅷ-1-B 87春闘主要単産比較

産別名	組合数	人員数	賃上額 (円)	賃上率 (%)
電機	14	433,060	7,438 (2,315)	3.58 (1.27)
自動車	11	258,055	7,399 (2,336)	3.31 (1.29)
鉄鋼	5	151,485	3,800 (2,600)	1.55 (1.11)
造船	5	110,344	3,900 (2,227)	1.63 (0.96)
JMF-JC計	71	1,099,572	6,625 (2,318)	2.99 (1.14)
情報通信	15	288,687	11,390 (1,424)	4.88 (0.87)
電力	8	116,922	9,707 (1,750)	3.86 (0.85)
私鉄	13	82,831	10,800 (1,700)	4.63 (0.88)

(注) カッコ内は昨年比の減の数字。

(出所) 早川, 前掲論文, 45ページ。

促すものとなった。

したがって、87賃金闘争は、「短期集中」「ストなし」「超低額一発回答」によるJC型春闘の定着・拡大の方向を確定したといっても過言ではないだろう。「ベア・ゼロ、定昇のみ」春闘を評価したJC・同盟の組合リーダーは、一方では、依然として「敗北を主導したから勝利という非論理的評価」⁴²⁾を下しながら、他方では、「賃金闘争の再設計」の必要性を強調するに至った。このことは、「春闘イコール賃闘という狭い発想でなく、その時々政治・経済情勢によって、要求の中心として賃金以外の項目の設定があってもよいのではないか」⁴³⁾という鉄鋼労連新沼委員長の「賃上げ春闘見直し」発言や「今後『連合』を主軸とする賃金闘争への足がかりをつくった」⁴⁴⁾という全民

労協の春闘中間報告に端的に示されている。

こうした大企業別組合幹部による賃金抑制への強力な主導性発揮は、日経連・財界首脳からも「見事な決断」と称賛され、⁴⁵⁾労使一体化をますます印象づけることになった。それだけに、鉄鋼労連内部には、「時短より賃上げ」「定昇水準のアップ」への取り組みを求め、例えば、新日鉄の職場では、「もっと苦しい造船でもベア要求しているのに鉄鋼がベアゼロ要求とは何だ」(鉄鋼労連討論集会での発言)との不満の聲が高まったといわれる。⁴⁶⁾

しかし、翌88年には、日経連は、「春闘解体論」を打ち出し、鈴木会長が、「賃金決定は個別労使が支払い能力に応じて決めるべきであり、『横並び』決定方式は歓迎できない」し、「生産性の向上で支払い能力に余裕ができた企業は、賃上げよりもむしろ労働時間(の短縮)の方に配慮すべきだ」との意向を明らかにした。⁴⁷⁾また、同年の労働問題研究委員会報告でも、「具体的に個々の企業では、国民経済の動向を念頭に置きつつ、中長期の経営計画に整合した支払い能力を勘案して賃金決定を行うべきである」ことが強調された。⁴⁸⁾

これに対応して、「連合」は、実質所得の増大を図る「総合生活改善闘争」を提起し、それを受けた鉄鋼労連が「新運動パターン構想」をかかげて賃上げ、時間短縮、政策制度改善を総合的にパッケージとして取り上げる方針を打ち出した。それは、労働者の日常的な生活と職場の実態に根差した要求に基づいたものというより、あくまでも労務費の問題を軸に徹底した労使一体による賃金抑制の管理機構の全面的浸透をもたらすことになった。

42) 下山房雄・兵藤 剣『『日本の労使関係』と労働運動』講座 今日の日本文学主義 4 日本資本主義の支配構造 大月書店 1982年, 279ページ。

43) 『週刊労働ニュース』(1987年6月1日)

44) 『週刊労働ニュース』(1987年6月22日)

45) 青山悠「『ベア・ゼロ時代』に突入 全労協春闘『労働運動』第259号 1987年6月, 147ページ。

46) 『週刊労働ニュース』(1987年6月1日)

47) 『読売新聞』(1987年12月16日)

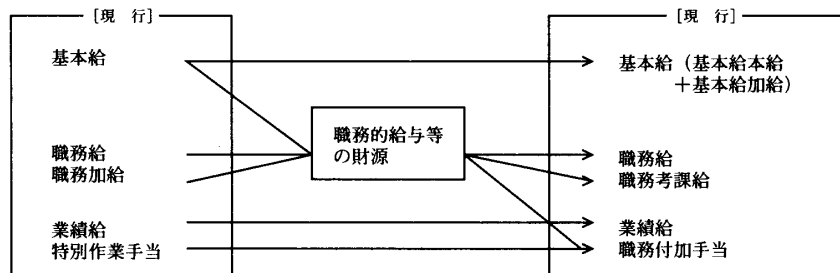
48) 日経連『労働問題研究委員会報告』(1988年), 33ページ。

表Ⅷ-2 各大手の新賃金制度改訂会社提案の概要

	新日鉄 (12/1 提案)	日本鋼管 (11/27 提案)	住友金属 (11/27 提案)	神戸製鋼 (制度改訂済)	川崎製鉄 (12/1 提案)	日新製鋼 (11/25 提案)
基本賃金 構成比	基本給：仕事給＝40:60 (現行50:50)	基本給：仕事給＝40:60 (現行50:50)	基本給：仕事給＝40:60 (現行57:43)	基本給：仕事給＝40:60 (現行50:50)	基本給：仕事給＝40:60 (現行50:50)	基本給：仕事給＝40:60 (現行50:50)
基本給	①標準者で中堅層持ち上げ、50歳以降昇給の抑制。 ②基本給本給と基本給加給で構成。 ③基本給本給：考課昇給による積み上げ額。 ④基本給加給：年齢別定額。	①標準者で中堅層持ち上げ55歳以降、横ばい。 ②本給、年齢給、年齢加給で構成。 ③本給：定期昇給による積み上げ額。 ④年齢給：年齢別定額。 ⑤年齢加給：中堅層35～54歳の加算措置。	①標準者で50歳以降微増。 ②現行定昇制度を基準として改訂。 ③標準者：考課要素の新設。	①標準者で50歳以降微増。 ②現行の定昇制度の枠組を維持。 ③定昇制度は能力昇給と年齢別定額の改訂で構成。	①標準者で中堅層を持ち上げながら50歳以降おおむね横ばい。 ②本給は、基本給と本給加給で構成。 ③基本給：資格別基準額を50歳未満と50歳以上に区分。査定幅を拡大。50歳以降微増。 ④本給加給：中堅層35～54歳の加算措置。	①標準者で中堅層持ち上げ、53歳以降昇給の抑制。 ②現行の定昇制度（年齢額と累計点ランク別滞留年別基準昇給点テーブルで構成）を維持しながら内容の改訂を行う。
職務・職能給	①現行の職務給＋職務加給を「職務給」＋「職務考課給」に改訂。両者の比率を3:1から3:2に改訂。 ②職務給：大括りな職務区分と役割区分（Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ・Ⅳ・Ⅴ・Ⅵ・Ⅶ・Ⅷ・Ⅷ長・統括・一般）に依拠して支給。職務評価基準・方法の改訂。 ③職務考課給：現行職務加給制度を基本的に維持。 ④現行特別作業手当を再編し、職務付加手当を新設。	①現行の職務給＋職務加給を「職務給」＋「業績給」に改訂。 ②職務給：職能点定期付与の改訂。 ③業績給：役割区分（A～D）と職務遂行実績により支給。	①現行の職分給Ⅰ＋職務給を基本的に維持するが、内容の改訂を行う。 ②職分給Ⅰ：基本給リンク部分の廃止。 ③職務給：考課要素の新設。	①現行の職能給＋職務付加給を維持する。 ②職能給：中堅層は正の観点から職能加算点を新設。 ③職務付加給：現行通り。 ④高資格職階に本給制（一本給与制）	①87年1月改訂の業務給制度の基本を変更しない。 ②本給からの移行財源を業務給Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ部分に投入し、各基礎額、基準額を改訂。 ③業務給Ⅰ・Ⅱ・Ⅲおよび業務給Ⅳ職務付加給は現行通り。	①現行の職能給を維持しながら内容の改訂を行う。 ②職能給A：単価、定額部分、基準点・テーブルの改訂。 ③職責技能定額：適用係数の改訂。
成果還元給	現行通り凍結継続。	現行通り凍結継続。	現行通り凍結継続。	現行通り凍結継続。	現行通り凍結継続。	—
移行措置	①暫定給により3年間で段階的に移行。 ②一定額をこえる減収者には特例措置を講じる。	①調整のための暫定給により段階的に移行。 ②減収調整措置を講じる。	①3年間で段階的に移行。 ②減収調整措置を講じる。	①減収調整措置として調整給を設け、3～5年で段階的に移行。 ②一定額をこえる減収者には特例措置を講じる。	①調整のための暫定給を設け、4年間5回で段階的に移行。 ②長期休業措置の実施期間中は57歳以上者に対する是正を停止。	①調整給により3年間で段階的に移行。 ②減収調整措置を講じる。
実施期日	88年4月1日。但し仕事給の改訂は10月1日より。	88年4月1日。	88年4月1日。	87年10月1日制度改訂実施済み。	88年4月1日。但し仕事給は87年1月1日制度改訂実施。	88年4月1日。
その他	関連して一時金・退職金の技術的改訂。	関連して一時金・退職金の技術的改訂。	関連して退職金の技術的改訂。一時金の配分は別途検討。	関連して退職金の技術的改訂。一時金の配分は別途検討。	関連して退職金の技術的改訂。一時金制度は現行通り。	関連して厚生年金基金の加算年金の増額改訂。

(出所)『鉄鋼労働通信』(87年12月25日号)

図Ⅷ－1 新日鉄の制度改訂案にみる財源移行関係〈技術職社員〉



(出所)『週刊労働ニュース』(1987年12月7日。)

そして、JCの中村議長は、「組合員大衆の要求を安易にとりあげることは大衆迎合であり、幹部の指導性の放棄である」とさえ述べたのである。⁴⁹⁾

それゆえに、一方では、88春闘について日経連鈴木会長が、「労使とも産業・企業の将来、あるいは労使関係の円滑化を十分配慮した賃上げ結果と思う」⁵⁰⁾と勝利宣言を行い、他方、春闘連敗＝賃金抑制を克服できなかった「連合」の堅山会長は次のように総括した。「経済環境、企業業績が好転したなかでの賃金闘争だっただけに、マクロ的視点、昨年実績を大幅に上回るとの方針からすると厳しい結果に終わったことは否めない。しかし、経営側の賃上げ抑制をはねのけ、当初予想された水準を押し上げたことは評価したい。」と。⁵¹⁾

こうして87「管理春闘」以降、労働組合の原点機能としての賃金闘争はきわだった後退をみせはじめることになったが、その延長線上で進行した特徴的事態が賃金改訂問題であった。

すなわち、87-88年に鉄鋼大手6社が行った「能力主義的賃金管理」＝職能給化にシフト（年功的要素の強い基本給と職務・職能給を含む仕事給の割合を現行の50%ずつから基本

表Ⅷ－3 新日鉄の減収モデル試算例

(モデル1)

勤続26年(44歳) 主担当のAさん

現行基本給 150,020円

改訂後の基本給 124,930円

給与全体にしめる基本給が50%から40%になった時点の単純移行では121,210円。

したがってAさんは単純移行に比較して3,720円の増となる。(但し、完全移行はS.66.4.1日より)

ところが、現在の主担当のまま平均的に昇給が続いたとすると、基本給 本給85,000円との差は5,470円で、早くも47歳で頭打ちになり昇給はストップする。

そして50歳になると54歳までは毎年2,200円の減収。55歳以降は同3,200円の減収となる。

(移行時のAさんの基本給は79,930円)

(モデル2)

組合説明資料による例

年齢55歳、勤続37年、現行基本給176,620円

改訂後の基本給 132,230円

単純移行の場合 142,710円

△ 10,480円(減収)

暫定給で補償されるが、来年4月早々暫定給の1/4が早くも減収となり、S.66年4月1日ですべて解消され、大幅減収になる。

(出所) 芹沢寿良「鉄鋼業における労資関係の新局面(下)」『社会科学論集』(高知短大)第55号 1989年3月、119ページ。

給40%、仕事給60%に改める)した賃金体系改訂提案(表Ⅷ－2)(図Ⅷ－1)にたいして、鉄鋼労連の傘下の各大企業別組合は、それを公平・公正な賃金の実現という観点から肯定的に評価して受け入れた。なかでも新日鉄労連幹部は、鉄鋼労連がまとめた指針「公平感と納得感のもてる賃金制度をめざして」を基

49) 原田忠「『連合』春闘の企業別分析」『労働運動』第272号 1988年7月、42ページ。

50) 『朝日新聞』(1988年4月8日)

51) 『週刊労働ニュース』(1988年4月18日)

表Ⅷ-4 Aさん(45歳 14級 3群 B3)の賃金試算
(円)

	現 行	1988年	1989年	1990年
基 本 給	143,000	126,844	126,844	126,844
職分給Ⅰ	98,618	57,051	70,051	84,501
職 務 給	42,188	49,685	58,085	67,185
小 計	283,806	233,580	254,980	278,530
暫 定 給		46,149	23,074	0
調 整 給		4,077	5,952	5,276

※定昇分除き職務係数1.00で試算

(出所) 木田融男「工場調査-住金和歌山 計画上回る
『合理化』強行」『労働運動』第278号
1988年12月, 190ページ。

礎にして、労使給与制度検討委員会の議論を経るなかで「大筋で組合の意見を踏まえているのではないかとし、「取り巻く社会環境の変化で賃金制度の変更はやむを得ない。水準の問題は最低でも世間並を引き出していく決意であり、それで組合員の生活維持は可能だ」との判断を示した。⁵²⁾つまり、企業側の新たな

賃金水準管理は労働組合によって容認され、「いままで以上に労働者一人ひとりの会社にたいする『貢献度』が査定され、一方的に賃金水準がきめられる」⁵³⁾ことになった。

その結果、例えば、芹沢寿良氏や木田融男氏が示す賃金収入モデル試算によれば、新日鉄や住友金属の中高年鉄鋼労働者は明らかに減収を強いられることになった。(表Ⅷ-3, 4)したがって、新日鉄八幡の組合大会のように、賃上げ要求をめぐる十分な職場討議を求める下部組合員の意見が出されたのはむしろ当然のことであったといえよう。実際に、労働省の労働省調査(1986年)によれば、1,000人以上規模企業の組合員(男子40歳未満)の61%が、「組合が会社に譲りすぎている」という見方をしているのである。(表Ⅷ-5)

その意味で、鉄鋼労連の「第16回家計調査」(1988年)にもとづき、統一労組懇春闘が月額3万円の賃上げ要求を打ち出したのも必然

表Ⅷ-5 会社と労働組合の関係状況

(単位: %)

職種・企業規模		男 子 40 歳 未 満									男 子 40 歳 以 上								
		組合大 幅譲歩 ①	組合や 譲歩 ②	どちら ともい えず③	会社や 譲歩 ④	会社大 幅譲歩 ⑤	わから ない	不明	計	実数	組合大 幅譲歩 ①	組合や 譲歩 ②	どちら ともい えず③	会社や 譲歩 ④	会社大 幅譲歩 ⑤	わから ない	不明	計	実数
		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
職 種	管 理 職	14.3	41.2	28.6	4.0	0.8	4.8	6.3	100.0	126	4.6	39.1	27.8	13.9	0.5	9.0	5.1	100.0	432
	専 門 職	17.7	42.8	20.8	5.2	1.0	8.3	4.2	100.0	96	20.0	42.7	12.0	6.7	1.3	13.3	4.0	100.0	75
	現 業 監 督 職	26.9	38.6	16.7	6.4	3.8	3.8	3.8	100.0	78	7.3	54.5	22.7	3.6	—	6.4	5.5	100.0	110
	一般職(事務)	19.1	40.9	21.2	6.3	0.9	9.7	1.9	100.0	538	13.3	43.8	20.0	7.6	1.9	10.5	2.9	100.0	105
	一般職(技・研)	23.1	39.5	15.4	6.0	1.3	11.7	3.0	100.0	299	20.0	50.0	8.0	6.0	2.0	10.0	4.0	100.0	50
	一般職(営業)	25.0	41.0	16.0	3.0	1.0	8.0	6.0	100.0	200	14.7	50.0	20.6	5.9	—	—	8.8	100.0	34
	一般職(現業)	20.0	36.5	11.7	4.4	1.0	20.5	5.9	100.0	205	13.5	50.0	11.5	1.4	—	16.2	7.4	100.0	148
企 業 規 模	1000人以上	18.6	42.4	21.4	5.3	1.0	9.2	2.1	100.0	900	8.7	47.6	24.0	8.7	0.4	7.5	3.1	100.0	520
	300~999人	22.5	41.6	13.4	6.7	1.9	9.6	4.3	100.0	374	8.8	43.1	18.5	12.0	1.4	8.8	7.4	100.0	216
	100~299人	25.7	30.2	15.6	3.6	0.7	15.9	8.3	100.0	276	13.4	37.7	17.7	6.1	0.4	16.9	7.8	100.0	231
合 計		20.8	40.0	18.4	5.3	1.2	10.6	3.7	100.0	1554	9.9	44.2	21.2	8.8	0.6	10.0	5.3	100.0	970

① 大幅に組合が会社に譲っている

② どちらかといえば、組合が会社に譲っている

③ どちらかが地方に譲っているということはない

(注) 労働組合があると回答した企業についてのみ集計した。

(出所) 表Ⅶ-1と同じ, 270-271ページ。

④ どちらかといえば、会社が組合に譲っている

⑤ 大幅に会社が組合に譲っている

52) 『週刊労働ニュース』(1987年12月7日)

53) 労働問題実践シリーズ編集委員会編『賃金とくらし』大月書店 1990年, 53ページ。

Ⅷ－6 鉄鋼大手5社の賃上げ状況

年 度	標準労働者基準の賃上げ内容（基本賃金ベース）					全社1人平均賃金水準と実際賃金増（所定内賃金ベース）	
	賃 上 げ (定昇別)(A)	実際賃金増 (B)	増 減 (A)対(B)	定昇込春闘賃上げ額		実際賃金増	(C)との対比 (増・減)
				定 昇 額	昇込賃上げ額(C)		
1973	8,700+α	13,837	+ 5,137	1,900	11,650	13,812	+ 2,162
74	23,000	25,137	" 2,137	2,500	25,500	32,105	" 6,605
75	15,500	17,800	" 2,300	2,800	18,300	17,374	△ 926
76	9,000	11,400	" 2,400	3,000	12,000	12,791	+ 791
77	9,800	12,700	" 2,900	3,200	13,000	13,476	" 476
78	3,700	6,400	" 2,700	3,300	7,000	9,226	" 2,226
79	5,200	7,500	" 2,300	3,400	8,600	10,333	" 1,733
80	7,500	9,600	" 2,100	3,500	11,000	12,674	" 1,674
81	10,000	13,000	" 3,000	3,500	13,500	14,209	" 709
82	9,500	10,500	" 1,000	3,600	13,100	13,568	" 468
83	3,200	5,200	" 2,000	3,600	6,800	6,980	" 180
84	3,200	6,200	" 3,000	3,700	6,900	9,052	" 2,152
85	5,200	8,100	" 2,900	3,800	9,000	11,482	" 2,482
86	2,600	4,100	" 1,500	3,800	6,400	6,334	△ 66
87	0	1,600	" 1,600	3,800	3,800	△6,040	△ 9,840
88	1,300	3,900	" 2,600	(標)3,100	4,400	8,668	+ 2,268
89	3,000	4,900	" 1,900	(〃)3,100	6,100	9,227	" 3,127
〔累積額〕							
74－79	66,200	80,937	14,737		84,400	95,305	+12.9%
80－89	45,500	67,100	21,600		81,000	86,154	" 6.4
74－89	111,700	148,037	36,337		165,400	181,459	" 9.7

鉄鋼労連年次賃闘資料及び「鉄鋼労働ハンドブック」各年版
 （賃上げ関係は都度労使相互確認を経た公表数値）

注：①「賃上げ基礎ベース」は、年次の賃上げ決定の基礎におく数値であり、当年度に標準労働者となるものの賃上げ
 定昇前の水準をふまえたという見地から、上記のような条件設定により把握している。

②「標労」における賃上げ額と実際賃金増の対比にあつては、標準労働者の年齢・勤続が一定されていることか
 ら、定昇額は除外しての対比となる。

③「標労銘柄」81年、85年と改訂されたため、80年、84年の実際賃金増は検出できない。

（出所）堀井真理『鉄鋼隠しベア追認の衝撃』『労働運動』第295号 1995年5月、216ページ。

的な成り行きであった。こうした動きの背景
 に関連して、89春闘に言及した東海治氏の次
 のような発言は正鵠を射たものである。すな
 わち、「1975年以降、春闘の相場形成力は落ち
 ていったが、80年代にはいってますます強ま
 ったということ、それでも82年ごろはまだ残
 っていたそれが、ここ2－3年は完全になく
 なってしまい、厳しい言い方をすれば、春闘
 は逆に相場を抑える役割を果たしている」と。⁵⁴⁾

そのうえ、「連合」は、表Ⅷ－6にみられるよ
 うな民間大企業のいわゆる「隠しベア」（公表
 されたベース・アップ額より実際の賃金額が
 多い）を容認するかたちで不明瞭な「過少賃
 上げ」への途を選択した。⁵⁵⁾その結果、「経済
 整合性」路線を推進した鉄鋼労連幹部の千葉
 利雄氏が、「企業の経済的成功を優先しすぎる

54) 東海治「89年春闘賃上げ結果とその分析」『労働経
 済旬報』1989年5月

55) 『朝日新聞』（1990年3月25日）、深井真理「鉄鋼
 隠しベア追認の衝撃」『労働運動』第295号 1990
 年5月、早川征一郎「春闘の展開と変貌」『大原社
 会問題研究所雑誌』第397号 1991年12月。

傾向に組合自身が陥っている」⁵⁶⁾と指摘させるを得ないほど、賃金水準管理をめぐる企業内労使関係において経営優位が貫かれたのである。

2. 雇用管理のフレキシブル化への組合の協力

低額決着をみた「連合春闘元年」=88春闘で労務費の圧縮に成功した民間大企業は高収益構造を確立した。つまり、労働配分率の低下をしりめに大企業の純利益の伸び率は著しく高まった。(表Ⅷ—7)いうまでもなく、この高収益構造を支えた労働費用の圧縮は、賃金体系改訂と正規従業員削減=「余剰人員創出」との相乗効果に大きく依存したものであった。とりわけ、この時期、大企業別組合が、これまで相対的に「安定的階層」とされてきたホワイトカラー層組合員にたいする「戦略型出向」あるいは「過剰雇用対策型出向」を中心とする人員削減に協力の姿勢をとりはじめたことは注意されねばならない。

経済企画庁『労働市場システムの展望に関する調査報告書』(1984年)が、80年代後半には、ホワイトカラー層にたいする能力主義と出向・配転による要員削減が本格化すると指摘し、また、労務行政研究所『転勤に関する実態報告書』(1984年)では、その70%が会社の都合や必要によって実施されていることが浮き彫りにされた。それは、労働組合が「能力主義とコストダウンにかなう雇用の多様化と社会的な再配置のシステムを掌握しようとしている」⁵⁷⁾企業側の労務政策に何らの歯止めをも講じなかったことの帰結でもあった。87年の鉄鋼大手5社の「中期経営計画」にもとづく「合理化案」の提示とその具体化の過程

表Ⅷ—7 1988年度連結純利益ランキング

(単位: 億円)

	社 名	連 結 純 利 益 (前年度比伸び率)
1 (1)	トヨタ	3,109 (19.2)
2 (2)	松 下	2,134 (29.6)
3 (3)	日 立	1,855 (35.6)
4 (6)	東 芝	1,194 (96.6)
5 (5)	日産自	1,146 (77.6)
6 (45)	N H K	916 (440.2)
7 (4)	富士写	820 (13.9)
8 (9)	新日鉄	780 (93.0)
9 (12)	ソニー	724 (94.6)
10 (8)	富士通	699 (66.0)
11 (25)	日電気	644 (154.2)
12 (19)	三菱重	620 (101.3)
13(254)	住 金	580 (1,839.0)
14 (32)	三菱電	532 (139.6)
15 (7)	イトヨーカ	515 (18.5)
16 (94)	川 鉄	485 (456.8)
17 (18)	三菱商	461 (48.0)
18 (15)	旭硝子	460 (31.9)
19 (13)	東ガス	404 (9.2)
20 (29)	三井物	403 (74.2)
21 (14)	ブリヂストン	399 (11.0)
22 (47)	住友化	391 (137.4)
23 (17)	日電装	388 (23.5)
24 (11)	武 田	388 (2.3)
25 (60)	キャノン	371 (180.1)
26 (20)	菱地所	367 (19.4)
27 (21)	住友商	351 (16.3)
28 (10)	東 燃	350 (▲8.2)
29 (23)	三井不	349 (29.6)
30 (27)	旭化成	346 (41.8)

(注) ランキング対象は全国上場企業(銀行、保険、証券と決算期変更企業を除く)、カッコ内は前年度順位、▲はマイナス。

(出所)「日本経済新聞」1989年7月10日付。

はそれをよく物語っている。(表Ⅷ—8)

すなわち、この大企業別組合の規制力の弱体化という現実こそが雇用管理のフレキシブル化による厳しい人員削減の遂行と職場労使関係の安定との併存を可能ならしめるものであったといえよう。そして、関連会社設立をテコとするリストラ型出向にたいする鉄鋼労連の協力はその典型であった。(表Ⅷ—9—A, B) いいかえれば、それは、労使一体化の進行とともに人員削減が労働組合の論理のなか

56) 千葉利雄「90年賃上げ結果を経済論的に総括する」『賃金実務』1990年7月

57) 木戸淳「配転・出向激増の背景と闘い」『労働運動』第229号 1984年12月、29ページ。

表Ⅷ－8 鉄鋼大手5社の中期経営計画の概要（1987年）

企業名	計画名称と対象期間	生産設備合理化の内容	人員合理化の内容		その他実施策
			人員削減数	人員施策	
新日本製鉄 (2/13提案)	「中期総合計画」 S 62～65年度 (4ヵ年計画)	△粗鋼生産3,400万ト →2,400万ト △八幡、室蘭、釜石、広畑、堺 の5基の高炉を休止、君津1 基追加稼働。 △関連する焼結、コークス、製 鋼、CC休止 △(室蘭)熱延、冷延休止 (八幡)ステンレス厚板に特化 (名古屋)特殊鋼厚板に特化	▲19,000人 (62/2) (66/3) 全社65,000人→52,000人 (鉄部門19,000人減)	△定年、自己都合退職 △社内新規事業 6,000人 △出向、派遣など	△早期退職者援助措置見 直し(61/4) △減収補償措置の改訂 △業務給の一部改訂 △一般還元、62年度以降 当分の間中止 △出向における特別加算 の廃止 △代休制の見直し
日本鋼管 (2/25提案)	「中期経営計画」 S 62～65年度 (4ヵ年計画)	△京浜の大径溶接管休止 △福山の分境休止 △高炉5基体制の4基体制への 圧縮(具体策は4月中に結論) △鶴見、津の造船体制の見直し	▲8,000人 (62/3) (66/3) 全社28,000人→25,000人 (鉄19,400人→13,200人)	△定年、自己都合退職 △出向、派遣 △新規事業	△早期退職金制度見直し (61/11)
住友金属 (61年12/22 説明)	「改訂中期 経営計画」 S 61～63年度 (3ヵ年計画)	△和歌山の厚板休止、鹿島に集 約 △尼崎第1製管休止、和歌山・ 海南へ △海南シームレス、2ミルを プール化 △油井管精製ラインの集約 △和歌山上工程は、今後の生産 量の推移に応じ効率化を検討	▲6,000人 (61/3) (64/3) 鉄25,200人→19,200人	△定年、自己都合退職 △出向 △派遣 △新規事業の拡充 △臨時休業制度の活用	△転勤助成特別休暇制度 (61/11) △定年前退職者の特別取 扱い見直し(61/11)
神戸製鋼 (61年12/22 説明)	「経営合理化 計画」 S 62～63年度 (2ヵ年計画)	△尼崎(鋳物鉄)の抜本的検討 △日高(溶接棒)閉鎖、全量他 工場へ △高砂、中小型鋳造品の縮小 △呉工場の閉鎖、他工場への移 管 △大久保の化工機、汎用圧縮機、 他工場へ移管	▲6,000人 (62/3) (64/3) 28,000人→22,000人	△定年、自己都合退職 △出向 △新規事業の拡大	△所定定年前退職の特別 措置 △賃金制度の改正…年功 要素を圧縮、能力・業績 をより反映した体系に 労使協議で秋に完成 △制度以降時の暫定措置 の実施
川崎製鉄 (2/14説明)	「特別対策委員 会の検討経過」 S 62～63年度 (2ヵ年計画)	△千葉の3焼結、3・4コーク ス、3分塊、2製鋼の休止 △千葉の厚板、熱延の休止	▲5,300人 (62/3) (64/3) 鉄鋼業15,600人→11,200人 主務等4,800人→3,900人 計20,000人→15,100人	△直・協分担見直し、 出向 △新規事業 △職務開発による出向 等 △新会社設立 △長期休業等の検討	△出向制度の見直し △満50歳以上の自己都合 退職者の退職金の特別 措置の見直し △業務給変動分制度の見 直し
5社計			▲44,300人 (参考 大手5社従業員数 61年9月現在 175,061人)		

(出所)『週刊労働ニュース』(1987年3月2日)

にしっかり組み込まれたことを意味していた。

しかもこの時期、その延長線上に新たに「分社化」・「別会社化」戦略による出向という形態が生み出されていった。例えば、大手総合商社における出向についてみると、80年代半ばには大幅に増加し、労働組合の協力によってスムーズに実施された。1981-86年の増加率でみると、三菱商事45.5%、伊藤忠51.3%、

丸紅57.7%、日商岩井73.5%などに達していた。⁵⁸⁾ちなみに、伊藤忠商事労働組合の意識調査からは出向にたいする労働者の消極的姿勢が窺われるが、(図Ⅷ－2)こうした大手総合商社の「分社化」戦略にたいして、労働組合

58) 中山哲「分社化・出向ラッシュのもとで」『労働運動』第264号 1987年11月、60ページ。

表Ⅷ-9-A 鉄鋼大手5社の新会社と出向

社 名	関連会社の設立						社内従業員 〔88年〕 〔3月末〕	出向者数 〔88年〕 〔3月末〕
	85年	86年	87年	88年	85-88年計	総数 (88年5月末)		
新日本製鉄	3	10	15	5	33	195	51,393人	10,030人
日本鋼管	2	5	14	2	23	81	25,193	公表せず
住友金属工業	2	9	15	6	32	106	23,108	6,976
川崎製鉄	4	4	13	1	22	63	20,803	10,151
神戸製鋼所	4	6	6	0	16	94	22,741	2,954
計	15	34	63	14	126	539	143,238	-

(出所)「朝日新聞」1988年6月5日付、徳住賢治『転勤・出向』労働旬報社1990年、186ページ。

表Ⅷ-9-B 鉄部門の人員削減(明細)

①企業別の削減計画

	計画期間	当社人員	目標人員	削減人員	年 当 り 削減目標
新 日 鉄	87/3→91/3	47,450人	28,450人	19,000人(40%)	4,750人
N K K	87/3→91/3	18,700	12,500	6,200 (33)	1,550
住 金	86/3→89/3	24,800	18,800	6,000 (24)	2,000
神 鋼	86/9→89/3	9,700	7,900	1,800 (19)	720
川 鉄	87/3→89/3	19,100	13,800	5,300 (28)	2,650
5 社 計	-	119,750	81,450	38,300 (32)	11,670

②企業別の進行状況

	89年3月末人員	当社人員比 減 少 数	同年当り	同・目標比
新 日 鉄	38,450人	9,000人	4,500人	94.7%
N K K	15,230	3,470	1,753	111.9
住 金	18,700	6,100	2,033	101.7
神 鋼	7,870	1,830	732	101.7
川 鉄	13,750	5,350	2,675	100.9
5 社 計	94,000	25,750	11,675	100.0

(出所) 山田鉄二「出向による三割人減らし(鉄鋼)」『月刊 労働組合』第278号 1990年2月、26ページ。

は、容認しあるいは積極的に促進する立場をとり、「過剰雇用対策型出向により人員削減を進める一方で、新規分野への活路を見いだす戦略出向に見られるように厳しいノルマ、大きなリスクを労働者の背負わせ」⁵⁹⁾る役割を担ったといつてよい。

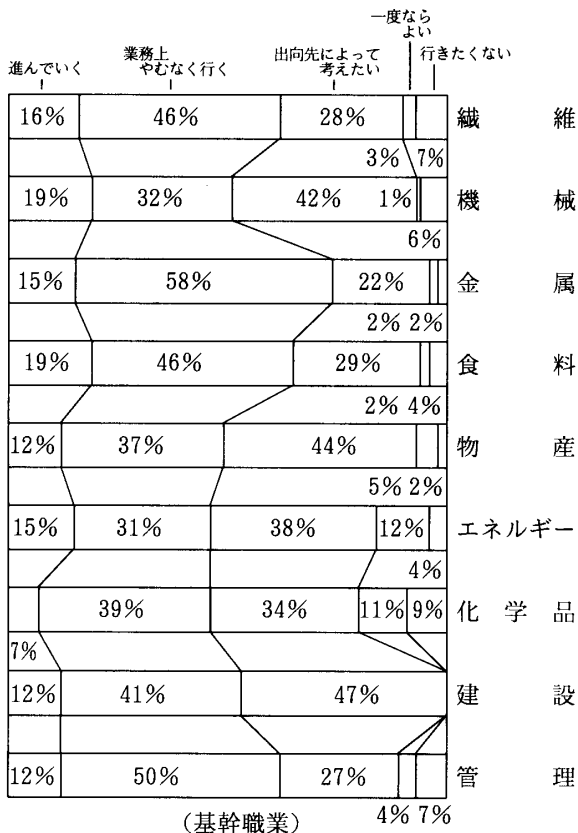
以上のように、民間大企業の経営戦略に全面的に協調した大企業別組合は、賃金抑制に積極的に協力し、職場レベルでは、「職場労働

者の自発的闘争を企業と一体になって抑圧できる」体制を整え、⁶⁰⁾そのうえで能力主義管理をつうじてその枠組みを与えられた企業内労使関係秩序の維持機能を完遂した。そして、一方では、いわゆる「たたかう労働組合」との全面的な競争に対応すべく、大企業別組合の徹底した会社組合化を軸とする「連合」の「政策・制度要求」が構想され、他方では、鉄鋼労連の「ゆとりと豊かさ・新時代の創造」

59) 同上論文、65ページ。

60) 高木督夫「『連合』路線に未来はあるか」『経済』第298号 1989年2月、25ページ。

図Ⅷ-2 出向を命じられたら（部門別）



資料：「伊藤忠労組ニュース」1987年3月25日
 (出所) 中山哲「分社化・出向ラッシュのもとで」『労働運動』第264号1987年11月、65ページ。

というスローガンに象徴されるような組合と活動の活性化にむけた UI 活動が生み出されたのである。

これらの動きにたいして、それが「政策・制度要求」重視により賃金抑制・大量解雇協力の姿勢を「合理化」するのみならず労使協調への労働者の不満・要求をそらして抑えるものであり、しかも「みずから組織について、組合員の組合離れ、活動の不活性化をいうとき、職場からの要求を掲げて果敢にたたかう組合のあり方についていけなくなり、たたかいの暗いイメージがあるからだ」として、UI 運動の名のもとに「要求にもとづき団結し、その実現をめざしてたたかう」という労働組合の原点を否定するのは本末転倒というべき

であるとの批判は正しい。⁶¹⁾だからこそ、こうした批判の広がりや危惧する日経連は、「連合」に「イデオロギー抜きを基本とし、変化する現実への柔軟な対応」を期待すると同時に企業内労使関係における対話の促進や企業発展への相互理解の形成を求めたのである。⁶²⁾

それでは、これまでみてきたような80年代半ば以降の職場の労使関係のありようにはいかなる流動的性格が見いだされ、また、そこにはどのような矛盾が蓄積されてきたのであろうか。

この時期の民間大企業の職場の状況やそれに対応した企業内労使関係の展開は、かつて下山房雄氏が70年代後半について指摘した「資本の論理を批判しその政策に抵抗する少数派への苛烈の抑圧が、多数労働者の同意を形式的にせよとりつけつつ行われているメカニズム」⁶³⁾が80年代後半に至った時点でも機能していた事実を示すものであった。その違いを確認するとすれば、70年代には、民間大企業の職場でも労使協調のもとで「たたかう労働組合」機能とその活動が強められる芽があったのにたいして、80年代半ば以降の変化は労使一体化へと大きな様変わりを経て、それを基盤に「人間中心の経営」「人間重視の経営」イデオロギーに支えられた労務管理に職場が完全に覆いつくされたところにある。それゆえに、日経連の企業内労使協力のあり方に対応して、大企業組合からは「日本的労使関係」モデルの方向として「ネオ・コーポラティズ

61) 高木督夫・大場秀雄・金田豊『総括批判「連合」』学習の友社 1989年、95ページ、労働問題実践シリーズ編集委員会編『組織と運営の活性化』大月書店 1991年、19ページ、中原学「春闘つぶしのイデオロギー攻撃と UI 戦略」『労働運動』第279号 1989年1月、112ページ。

62) 日経連『労働問題研究委員会報告-政治、経済、社会の健全な発展を考える-』1990年1月、31-32ページ。

63) 下山・兵藤、前掲論文、291ページ。

ム」の可能性が意識されたりもした。⁶⁴⁾

こうしてみると、この「連合」時代の職場の労使関係の基盤はかなり強固であるかのように見える。にもかかわらず、この時期、正規従業員それも中高年ホワイトカラー層にたいする厳しい差別と選別のシステムが機能しはじめるなかで、「終身雇用慣行はなしくずしの溶解過程にある」⁶⁵⁾との認識が一般化し、労働省が「労働力構造の変化に十分対処しうる新たな終身雇用制に再編する必要に迫られている」⁶⁶⁾という認識を示す状況にまで立ち至っていた。

したがって、そうした現実のもとで、例えば、石川島播磨重工業労働組合が実施した「組合員意識調査」(1983年)は、労働者が労働組合活動の原点欠落への不満をつのらせていたことを窺わせた。(表Ⅷ-10) すなわち、「労働者は労働組合幹部の運動方針とは反対に、『御用組合的でない』、『身近な問題を取り上げて』、組合員の『意見を十分取り入れた』運動を進める」⁶⁷⁾ことを求めていたが、民間大企業労働者のその意識は多かれ少なかれその後も受け継がれ、厳しい組合批判意識が高まる傾向にあった。ちなみに、鉄鋼労連『第2回

表Ⅷ-10 現在の組合活動評価

	満 足	やや不満	大きい評価	無回答
78年調査	39.6	39.6	13.7	7.1
83年調査	42.2	37.0	12.3	8.5

不満の内容

	身近な問題への取組不足	御用組合的である	意見を十分取り入れていない	無 回 答
78年調査	21.2	20.7	20.5	37.6
83年調査	32.6	22.2	16.5	28.7

(出所)労働者調査研究会編『シリーズ労働者の状態(4)―造船・機械』新日本出版社 1984年、197ページ。

総合意識調査』(1988年)によれば、鉄鋼労連の運動には65.1%、支部・職場の組合活動には、45.9%もの労働者が「不満」を表明した。(表Ⅷ-11)

それは、80年代半ば以降、能力主義管理の新たな展開をつうじて日本の労務管理が、一方で、極度に高い生産効率を実現しつつ、他方で、歯止めなき重圧を労働者に与えている民間大企業の労働者支配の構造のなかで、「過労死」に象徴されるような苛酷な競争によるさまざまな困難が蓄積され、労働現場では深刻な疲弊が進行していることの証左でもある。

表Ⅷ-11 組合活動に対する評価

		(1)満足している		(2)ある程度満足している		(3)やや不満		(4)大いに不満		N A		満 足 (1) + (2)		不 満 (3) + (4)	
		88年	84年	88年	84年	88年	84年	88年	84年	88年	84年	88年	84年	88年	84年
全鉄鋼計	a 支部・職場	6.5	10.2	45.8	50.3	35.5	28.1	10.4	8.4	1.8	3.1	52.3	60.5	45.8	36.5
	b 単 組	3.6	6.0	38.1	45.4	41.8	34.3	14.6	10.7	1.9	3.6	41.7	51.4	56.4	45.0
	c 連 合 会	3.0	4.7	31.8	39.7	44.7	37.0	18.4	13.0	2.2	5.6	34.8	44.4	63.0	50.0
	d 鉄 鋼 労 連	3.1	5.0	30.1	37.4	43.6	36.6	21.5	17.4	2.0	3.6	33.1	42.4	65.1	54.0

(出所)労働者調査研究会編『シリーズ労働者の状態(1)―鉄鋼』新日本出版社 1990年、265ページ。

64) 逢見直人『「連合」時代の労使関係の展望-ネオ・コーポラティズムの可能性?』『日本労働協会雑誌』第363号 1989年12月。

65) 高橋祐吉『企業社会と労働者』労働科学研究所出版部 1990年、8ページ。

66) 労働省政策調査部『産業・労働力構造の変化とこれからの人事・労務管理-21世紀へ向けてのグランドデザイン-』労働法令協会 1989年、18ページ。

67) 労働者調査研究会編『シリーズ労働者の状態(4)造船・機械』新日本出版社 1984年、201ページ。

IX. 結 び

こうしてみると、能力主義管理の新たな戦略的展開のもとで、これまでの雇用慣行とそれに裏付けられた労働者生活安定のメカニズムが不安定になり、企業の労務戦略だけが一方的に貫徹される事態が固定化されるとすれば、前述のごとく現実に労働者の企業帰属意識の揺らぎを思わせる状況のなかで、「資本の聖域」と化してきた民間大企業職場やそれをふまえた企業内労使関係は決して安定的なものではない。つまり、日経連と「連合」が追求してやまない「職場安定帯」も動揺を免れていない。問題は、異常なまでに強い企業による労働者支配の構造がもつ矛盾を顕在化させ、「職場安定帯」を支える労働者の企業意識の揺らぎを確実に職場の「民主化」運動にひきつけていくよう民間大企業のなかに少数派のたたかう労働組合思想が拡大・浸透しうるか否かということである。

「全民労協」結成から「連合」の成立をとおしてJ C型労働運動がその支配的潮流を固めてきた80年代後半以降、大企業組合における職場組織の活動縮小・再編による官僚主義的な組織運営がいつそう強まるなかで、少数派がその企業癒着的路線への批判を強める場面が増えてはいるが、総じて、能力主義管理による職場の専制支配や賃金抑制・大量解雇に協力する主流派への少数派の抵抗は企業内に封じ込められたままである。しかし、この状況のもとでも、例えば、沖電気指名解雇撤回(1987年3月東京地裁和解)、日産厚木自動車部品ユニオン・ショップ指名解雇撤回(1987年9月横浜地裁)、池貝鉄工指名解雇無効判決(1987年10月横浜地裁)、日本鋼管京浜製鉄所差別争議の和解(1988年3月)、住友重機新居浜工場での指名解雇撤回(1989年4月)、石川島播磨重工賃金差別事件にたいする都労委の勝利命令(1990年9月)、三菱電機鎌倉製作所解雇無効判決(1991年4月)などを勝ち取っ

た抵抗的少数派の闘争は民間大企業の労務管理による権利剥奪体制への批判の高まりとして注目すべきものであろう⁶⁵⁾。

沖電気指名解雇撤回闘争の場合、東京争議団共闘は、この解雇を業界の「激烈な競争を有利に転換するための体質改善が、企業内の人員合理化と、その強行手段としての指名解雇であった」と位置づけ、「職場の仲間との連帯」をかかげて「電機争議団支援総行動」を展開し、35人の現場復帰の和解を成立させた。これによって、沖電気では職場労働者の意識変化が進みはじめ、「大企業職場から組合運動を空洞化させる策動にたいしては、首をきられた痛みと、それを支える連帯の温もりを持ち込み」職場闘争の解体を阻止しうる途が開かれたといえよう⁶⁶⁾。

しかし、復職後彼らは原職復帰を果たせず、職制の裁量による一方的な差別的賃金体系のもとで、「会社に逆らえば、職種給から職能給、本給、本給加算全部に二重三重どころではない」⁶⁷⁾扱いをうけた。賃金問題研究会では、沖電気のこの実態について次のような質疑応答がなされた。「質問：完全に会社側の一方的な賃金体系ですね。組合があっても会社のいう

65) 「座談会 俺たちは労働者守る防波堤」『労働運動』第266号 1988年1月、宮本増穂「NKK、闘いのロマン—職場の多数派めざして」『労働運動』第299号 1990年9月、26—31ページ、金子清美「住友重機、『共稼ぎ』理由の指名解雇はね返し就労」同上誌、76—81ページ、「座談会 職場の要求にぎってはなさず」同上誌、88—113ページ。

66) この点については、清水明「沖電気指名解雇撤回闘争の到達点—争議における中心課題は何か—」、中山森夫「闘いの経過と到達点」、井川昌之「支援共闘会議の運動とその役割」(第28回 東京労働争議研究会)『労働法律旬報』第1180号 1987年11月下旬、中山森夫「沖電気争議団からの報告—闘ってよかった、3033日目の勝利」『労働運動』第258号 1987年などを参照されたい。

67) 賃金問題研究会「沖電気の賃金体系とその諸問題 (上) (下)」『月刊 労働組合』第271号 1989年7月、第272号 1989年8月。

がままになっている。会社組合の典型ですね。答え：『組合が労務管理』する。これが会社側にとって一番いいわけですね。組合の役員に逆らえば査定されますから。職場の役員選挙で反対派に投票すれば、それが分かるようになっていくようです。すると、その人はバツ点で、春闘のときにこういうふうに『報い』がくるようになっていきます。』⁶⁸⁾したがって、復職後の賃金差別に明らかなように、専制的な労働者支配のありようを克服していくための活動家と職場の仲間との連帯の強化、またそこにおける地道な運動の蓄積があらためて問われたのである。

日産厚木自動車部品争議の場合には、組合執行部批判を理由とする除名およびユニオン・ショップ協定にもとづく解雇を無効とし、「組合民主主義の見地」あるいは職場における「労使癒着への批判の自由の保障」をつうじて組合内少数派の職場活動の正当性と統制権の限界が判決のなかで明確にされた事例であった⁶⁹⁾。

判決のなかでとりわけ注目すべき点は、「そもそも労働者の団結活動は通常は労働組合を通じて行われるにしても、それ以外の団結活動もまた労働者の団結権の行使としての性格を失うものではなく、組合員の自発的活動であっても、それが労働者の立場からする労働条件の維持改善その他経済的地位の向上を企図してその生活利益を守るための行為である

限り正当な組合活動と解することができるものというべきである」と明言していることである⁷⁰⁾。それは、職場における労働者の自発的活動を「正当な組合活動」と法認することで大企業職場の労務管理による活動家差別に歯止めをかけ、「労働組合が労働者の首を切る」というような構造をもつ企業主義的な職場の労使関係を克服していく一つの道筋を示すものとなった。

しかも、この判決文は、「労働組合が民主的団体である以上、組合の健全な運営にとって組合員の活発な発言ないし批判の自由は不可欠な要素であり、かかる意味での言論の自由の保障がなければ組合の存立、発展はあり得ないといえる。したがって、組合員の組合ないし組合執行部にたいする批判活動も原則として自由であるというべきである。…批判活動が組合機関における発言であろうと、あるいはビラ、機関紙をつうじてなされたものであろうと、そこには本質的差異は存しないものというべきである」⁷¹⁾として多数派日産労組の統制権の限界を明確にした。

それは、「経営は階級闘争の主戦場」という認識を基盤に苛烈な抑圧を内に含む企業の労務政策に対抗する大企業内少数派組合の運動潮流にとって「有力な武器」になりうるものであった。日産厚木争議団の蝦名瑩一氏は次のように述べた。「私たちは職場のなかではまだ圧倒的に少数派なんだけれども、しかし13,500人の利益を守るのは俺たちなんだという気概でやってきた。実際にささやかな力しかなかったと思いますが、それでも争議団で毎週宣伝をしビラをまき、そのなかで在職死亡の問題とかひどい配置転換の問題とか、いろいろなことを取り上げてきた。すると、労働者たちから『君たちがあそこに立っているだけで

68) 同上論文(下), 77ページ。

69) 佐藤昭夫「組合執行部批判の権利と統制権の限界—日産厚木自動車部品事件判決を読んで—」, 伊藤幹郎「裁判の争点と勝利判決の語るもの—今後の運動へどう寄与するか—」, 塚本雅晴「自由で明るい職場を求めて—職場での10年, そして解雇されて8年—」, 中村盛頼「アリが巨象を倒した—日産厚木争議支援の8年—」『労働法律旬法』第1179号 1987年11月上旬, 蝦名瑩一「勝利! 労資一体の首切りに無効判決—日産厚木争議団8年の闘い—」『労働運動』第264号 1987年11月, 星山輝男「日産厚木勝利判決をどう活用するか」『労働運動』第266号 1988年1月。

70) 「労働判例 日産厚木事件・横浜地裁判決(1987年9月29日)」同上誌, 68ページ。

71) 同上判例, 70ページ。

会社はあまりひどいことはできない』という声が伝わってくるんですね。そういう力になっている。…人減らし『合理化』の吹き荒れる情勢のなかで、職場の仲間を守り、労働者を守る防波堤の役割を果たしているんだと…」と⁷²⁾。

さらに、石川島播磨重工業賃金差別事件について東京都地方労働委員会は、単一組合内の特定グループに属する職場活動家にたいする昇進・昇給、臨時手当支給の差別が不当労働行為にあたるとし、会社側にたいして「正当な労働組合活動を理由に、職区分・職能等級格付けならびに定期昇給成績金額および臨時手当成績係数の決定について従業員を差別してはならない」との命令を会社側に下した。しかも、この命令は、「大幅賃上げ、労働時間短縮、首切り反対を訴える労働者のビラ配布活動について、「組合内民主主義に必要な自由な言論活動にして、正当な組合活動として保護されるべきもの」という判断を示した。すなわち、組合活動家による職場活動が労働者の団結の支えであり、組合民主主義にとって必要不可欠な活動として保障され、それによる職場規制の意義が明確にされたのである。

これを画期的な命令として評価した石播賃金差別事件弁護団の菊地紘氏は、「職場に憲法はないといってほしいままにやっている大企業石播の憲法蹂躪の反社会性を明らかにするなかから、人間の尊厳をまもる、日本の民主主義をまもる、そういう大きなたたかいとしていくことを確認した」と述べた⁷³⁾。石播争議におけるこうした争議団共闘の取り組みは、「資本の聖域」と化し組合活動家にたいする差別と分断の労務政策が貫かれている民間大

企業にあって、「職場八分」といった活動家差別問題を新たな「職場問題」としてを浮き彫りにすると同時に、少数派組合運動に活力を与え、それが職場レベルを中心に根を下ろしはじめるきっかけになったといつてよいだろう。

以上の事例にみられるような民間大企業の各事業所における抵抗的少数派の職場運動を根付かせて大きな運動潮流にしていくために職場活動家は、働いている仲間たちを知り、組合員との距離をうめながら職場の労働者の要求にもとづく活動のエネルギーを高めなければならないが、それ自体の成否は今後の実践に委ねる以外にない。しかし、これら「争議団共闘」の運動の延長線上において、少なくとも職場の少数派が「職場に統一戦線をつくる」ような取り組みを展開できる条件は醸成されつつあるといつてよいだろう。

とはいえ、民間大企業における職場の労使関係の全体状況においては、「職場安定帯」のもとでの抵抗的少数派による職場規制の取り組みが大きな流れになる条件は成熟しているとはいえない。例えば、川鉄千葉製鉄所労働組合定期大会（1989年10月）で組合員の厳しい評価をうけた主流派川鉄労連は、「労使経営審議会」において、「会社としても、活力をもってこれらの企業基盤を築いていくため、『組合員の気持ち』を真剣に受け止め、今後の対応を取るよう要請する」⁷⁴⁾として会社側に組合批判への対応を求めたという。

この事実に端的にみられるように、大企業別組合会社派幹部は、経営側に依拠しながら、「職場からの組合民主主義の要求と運動にたいしてきわめて消極的・否定的であり、敵対的とさえいってよく、それらを無視して形式的で官僚的な組合運営を貫き、いっそう強め

72) 「座談会 俺たちは労働者を守る防波堤」前掲誌、127ページ。

73) 「座談会 職場の要求にぎってはなさず一都労委で全面勝利した石播賃金差別事件―」『労働運動』第299号 1990年9月、89ページ。

74) 野村裕「労資一体のC I運動でも隠蔽できぬ矛盾」『労働運動』第300号 1990年10月、87ページ。

ようとしている。」⁷⁵⁾。この組合民主主義の現状をひとつみただけでも「連合」傘下の支配的労働組合の企業癒着的路線＝「職場安定帯」を克服することの難しさが浮かび上がってくる。つまり、大企業労働者は、「職場安定帯」に対抗して、「職場に自由と民主主義を」「より人間らしく、変えよう職場と社会」というスローガンに結集するという労働組合運動を大きく形成するまでにいたってはいないのである。

それでも、J C型労働運動のありように執拗に批判する大企業組合内少数派が、大企業労働者交流集会（1991年2月）において、職場のなかで「差別や格差がすすみ弱者が追い詰められ、そして全体として支配管理が強められていく」⁷⁶⁾という認識を提示し、それを克服していく道筋として大企業の民主的規制の

課題をあらためて強調した。そして、このような動きのなかで、「大企業労働者と全労連、地方労連との協力共同を強化する」⁷⁷⁾との観点から1992年6月、「川崎重工・三菱重工・神戸製鋼総行動」の取り組みをめざして兵庫県労連も参加して実行委員会が結成されたことは留意されなければならないだろう。

こうした抵抗的少数派活動家による自主的職場活動の蓄積を基礎とする大企業労働者間の共同闘争を追求する運動潮流がつくりあげられていくか否かは大企業労働者の連帯強化とこれからの運動実践にまかされる以外にはないが、この運動潮流の組織化と大企業の組合役員選挙民主化運動とが結合して前進したとき、はじめて「職場安定帯」を職場内部から克服していく途がひらかれるといっていよい。
(完)

75) 芹沢寿良「転換期の労働組合運動論—組合民主主義問題を中心に」『社会科学論集』（高知短期大学）第56号 1988年12月、81ページ。

76) 鴨川孝司「民間大企業労働者との連帯の意義と91春闘」『労働運動』第307号 1991年4月、173ページ。

77) 鴨川孝司「大企業労働者との連帯は戦略的課題」『労働運動』第321号 1992年5月、159ページ、藤田和夫「大企業労働者との連帯つよめ」『労働運動』第323号 1992年7月、42—45ページ。